



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti ReSpol, s.r.o.

Employee Satisfaction in the ReSpol, s.r.o. Company

Student: Alena Janáková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Bláha Jiří, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Alena Janáková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Spokojenost zaměstnanců ve společnosti ReSpol, s.r.o.  
Employee Satisfaction in the ReSpol, s.r.o. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti
  3. Charakteristika společnosti ReSpol, s.r.o.
  4. Analýza pracovní spokojenosti
  5. Návrhy a doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.  
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

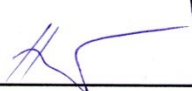
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

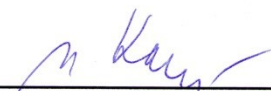
Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce:**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 26. 4. 2013

.....*Alena Janáková*.....

Alena Janáková

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedení a poskytnutou pomoc při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Ryžovi a zaměstnancům společnosti ReSpol s.r.o., ve které byla tato diplomová práce realizována.

## Obsah

1. Úvod .....	5
2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti .....	6
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.1 Vymezení řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.2 Strategie řízení lidských zdrojů .....	6
2.1.3 Plánování řízení lidských zdrojů .....	7
2.1.4 Politika řízení lidských zdrojů.....	7
2.2 Psychologická smlouva .....	8
2.2.1 Vymezení psychologické smlouvy.....	8
2.2.2 Význam psychologické smlouvy .....	8
2.3 Pracovní spokojenost.....	9
2.3.1 Vymezení pracovní spokojenosti .....	9
2.3.2 Pracovní spokojenost ve vztahu k vykonávané práci.....	11
2.3.3 Pracovní spokojenost ve vztahu k pracovním podmínkám .....	11
2.3.4 Pracovní spokojenost ve vztahu k sociálním podmínkám práce .....	12
2.3.5 Teorie pracovní spokojenosti .....	13
2.3.6 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	17
2.3.7 Důsledky pracovní spokojenosti eventuálně nespokojenosti .....	22
2.3.8 Metody zkoumání pracovní spokojenosti .....	25
2.4 Použitá metodika .....	32
2.4.1 Použitá metoda .....	32
2.4.2 Sběr dat.....	34
2.4.3 Analýza a interpretace dat .....	35
2.5 Výstup z teoretické části.....	35
3. Charakteristika společnosti ReSpol, s.r.o. ....	37
3.1 Základní informace.....	37
3.2 Předmět podnikání.....	37
4. Analýza pracovní spokojenosti .....	39
4.1 Vyhodnocení dotazníku.....	39
4.2 Vztahy mezi proměnnými .....	54
4.3 Rozhovor .....	66
5. Návrhy a doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.....	68

5.1 Doporučení k faktorům s nejmenší spokojeností .....	68
5.2 Doporučení v dalších oblastech.....	74
6. Závěr.....	76
Seznam literatury.....	77
Seznam zkratek.....	79
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

## 1. Úvod

Lidé jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů organizace, proto je řízení lidských zdrojů považován za klíčový prvek, nezbytný pro úspěch firmy. Právě schopnost efektivní práce s lidskými zdroji rozhoduje o tom, jak se které firmě povede, jaké dosáhne úrovně výkonnosti, která firma v konkurenčním prostředí uspěje či neuspěje. Je důležité stabilizovat lidské zdroje tak, aby byl co nejlépe využit jejich potenciál ve prospěch splnění cílů firmy. To vyžaduje posílení vztahu mezi zaměstnancem a organizací, kterého lze dosáhnout pomocí správně zvolené motivace, kladného vztahu k práci a jejím podmínkám a pracovní spokojenosti pracovníků.

Pracovní spokojenost se týká zejména pocitů a postojů, které mají pracovníci ve vztahu ke své práci. Pokud jsou tyto pocity a postoje pozitivní, s největší pravděpodobností budou tito lidé ve své práci spokojeni a naopak. Míra spokojenosti jedinců závisí také na jejich vlastních potřebách a očekáváních. Někdo k tomu, aby byl ve své práci spokojen, potřebuje vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, možnost povyšování, vysoký stupeň autonomie, jiní naopak pro svou pracovní spokojenost potřebují příznivé pracovní podmínky, dobré sociální vztahy na pracovišti, ohleduplné řízení, zajímavé pracovní úkoly apod.

Není proto jednoduché dosáhnout v práci optimální spokojenosti, neboť je stanovována mnohými faktory a na každého jedince působí jinak. Je však pro každou organizaci důležité se touto problematikou zabývat, protože vyšší spokojenost pracovníků se může firmě vyplatit formou stabilních, kvalitních, loajálních a oddaných zaměstnanců a jejich vyšším pracovním výkonem.

Cílem mé diplomové práce je prozkoumat a zjistit stav pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ReSpol, s. r. o. se sídlem v Hlavnici pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru, a na základě zjištěných výsledků identifikovat problémové oblasti a míru spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a následně vypracovat návrhy a doporučení, která by mohla vést ke zlepšení pracovních podmínek a tím také ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců této společnosti.



## **2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti**

Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti, proto je důležité ji neopomíjet. Spokojenost jedince představuje subjektivní pocity, jak v osobním, tak i v pracovním životě a ovlivňují ji naplněná očekávání, cíle a události vnímané jako pozitivní.

Tato kapitola je věnována základním teoretickým pojmům pracovní spokojenosti. Je uvedena charakteristika pracovní spokojenosti, popsán vztah pracovní spokojenosti k pracovním podmínkám, prostředí či sociálním podmínkám. Také jsou vzpomenuty teorie pracovní spokojenosti, faktory pracovní spokojenosti, důsledky pracovní nespokojenosti a metody, kterými lze pracovní spokojenost zjistit. Mimo jiné je tato kapitola věnována řízení lidských zdrojů a psychologické smlouvě, jejíž nenaplnění podmiňuje pracovní nespokojenost.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je nezbytné pro úspěšné fungování firem. Lidské zdroje jsou vedle techniky a dalších materiálních zdrojů, finančních zdrojů a potřebných znalostí nepostradatelným zdrojem a složkou organizace. Lidské zdroje značně přispívají k celkovému efektu společností.

#### **2.1.1 Vymezení řízení lidských zdrojů**

Pojem řízení lidských zdrojů, který následoval po dosavadním způsobu personálního řízení, se používá od konce 80. let (Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000). Je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tedy lidí, kteří v organizaci pracují a kteří přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2010).

Řízení lidských zdrojů je souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích. Bere v úvahu dva cíle:

- umožnit společnosti dosáhnout optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků,
- přizpůsobit řízení podniku potřebám a aspiracím zaměstnanců (Livian, Pražská, 1997).

#### **2.1.2 Strategie řízení lidských zdrojů**

Strategie je vymezena jako plán akcí do budoucna, odpovídající na otázky „co dělat a jak dělat“ (Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000). Týká se dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby, v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Cíle v oblasti práce a lidského

činitele jsou provázány s ostatními cíli organizace, přičemž by neměly být v rozporu s veřejnými zájmy a zákony.

Podle Koubka (2009) tvoří strategie řízení lidských zdrojů jádro strategie organizace, neboť zaměstnanci jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici. Zároveň vychází z celkové strategie organizace, tedy z dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů organizace.

### **2.1.3 Plánování řízení lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů má úlohu pojítka mezi širšími plány organizace a konkrétně zvolenými alternativami postupů v oblasti řízení lidských zdrojů. Pomocí plánování lidských zdrojů lze dosáhnout lepšího využití zaměstnanců, větší hospodárnosti, přizpůsobení personální činnosti budoucím cílům společnosti a rozšíření informační základny řízení lidských zdrojů.

Pro efektivní plánování lidských zdrojů je nutné dodržovat následující zásady:

- v potřebném množství a kvalitě,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované žádoucím vztahem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst a organizačních celků,
- správně načasované,
- s přiměřenými náklady.

### **2.1.4 Politika řízení lidských zdrojů**

Personální politika představuje konkrétní postup realizace řízení lidských zdrojů. Lze ji charakterizovat dvojím pojetím:

- jako systém relativně stabilních zásad, kterými se organizace řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele,
- nebo soubor opatření, kterými se organizace snaží ovlivňovat oblast práce lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů společnosti.

Kvalitně formulovaná, stabilní a srozumitelná politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Upevňuje vztahy mezi firmou a zaměstnanci, zprůhledňuje rozhodovací procesy, vytváří příznivé sociální klima v organizaci, minimalizuje pracovní konflikty a respektuje zájmy organizace i zaměstnanců.

Politika řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí podnikové politiky a určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro řízení lidských zdrojů a také způsoby a zásady jejich realizace (Kaňáková, Bláha a Babicová, 2000).

## **2.2 Psychologická smlouva**

Armstrong (2010) uvádí, že psychologická smlouva označuje vzájemné očekávání zaměstnavatele a zaměstnance. Její pochopení a význam je nezbytný k efektivnímu řízení zaměstnaneckých vztahů.

### **2.2.1 Vymezení psychologické smlouvy**

Psychologická smlouva vyjadřuje kombinaci víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Týká se víry, kterou jedinci mají, pokud jde o učiněné a akceptované sliby mezi nimi samými a jinými lidmi, s nimiž navzájem počítají, a na které se navzájem spoléhají.

Psychologická smlouva má implicitní charakter, neboť se vytváří neplánovitým způsobem. Vyvíjí se v čase podle toho, jak se hromadí zkušenosti, mění se podmínky zaměstnávání lidí a pracovní podmínky obecně a jak zaměstnanci přehodnocují svá očekávání.

Pracovníci mohou z hlediska psychologické smlouvy očekávat, zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově, jistotu zaměstnání, prostor pro uplatnění schopností, příležitost ke kariérnímu růstu, zapojování do rozhodování a řešení problémů, důvěru v to, že organizace dodrží své sliby, bezpečné pracovní prostředí. Z hlediska zaměstnavatele bude psychologická smlouva zahrnovat schopnost pracovníků, úsilí, ochotu, oddanost a loajalitu (Armstrong, 2010).

### **2.2.2 Význam psychologické smlouvy**

Psychologická smlouva je důležitá, protože je úzce propojena s vyšší oddaností organizaci, s vyšší mírou spokojenosti pracovníků a s lepšími zaměstnaneckými vztahy. K pozitivní psychologické smlouvě přispívají postupy řízení lidských zdrojů, jako je

poskytování příležitostí k učení, vzdělávání, orientace na jistotu zaměstnání, povýšení, slušný a spravedlivý systém odměňování a další.

Význam psychologické smlouvy a to, do jaké míry lidé pracují efektivně a jsou oddáni organizaci, závisí podle Armstronga (2010) na:

- míře, v jaké jejich vlastní očekávání toho, co jim organizace poskytne, s tím, co budou muset organizaci poskytnout oni, bude v souladu s očekáváním organizace, co bude muset dát za to, co dostane,
- povaze toho, co skutečně má vzájemně vyměnit (např. peníze výměnou za čas strávený prací).

## **2.3 Pracovní spokojenost**

Pojem pracovní spokojenost se používá teprve krátce, v literatuře k managementu byl až do 50. let užíván pojem pracovní morálka. Posléze se ve spojitosti s uplatněním postojových škál při měření pracovní morálky začal používat pojem postoje k práci. Na základě vymezení postojů k práci jako funkce toho, do jaké míry jsou potřeby jedince uspokojovány jeho pracovní činností, se jako synonymum začal používat pojem pracovní spokojenost.

### **2.3.1 Vymezení pracovní spokojenosti**

Pojetí pracovní spokojenosti není chápáno jednotně. Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev. Je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami jedince a jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů (Kociánová, 2010).

Podle Nakonečného (2005) má pracovní spokojenost dvojí významovou odlišnost a to v širším a užším významu:

- v širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, které se vztahují k pracovním podmínkám neboli spokojenosti v práci,
- v užším smyslu jde o nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly, o odměnu za vykonanou práci a o její prestiž. Jedná se tedy o spokojenost s prací.

V širším pojetí má pracovní spokojenost úzký vztah k sociálně-psychologickým aspektům, neboť jde o charakteristiky sociálního klimatu pracovního prostředí, kde je

zahrnuta například přátelská atmosféra v pracovní skupině, míra integrace jedince s jejími neformálními normami apod.

Provazník a Komárková (2004) uvádějí, že pracovní spokojenost lze také vysvětlit na jedné straně jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, která je uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky společnosti, kde je přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se společnost o své zaměstnance stará. Na druhé straně se o spokojenosti pracovníků hovoří jako o podmínce pro efektivní využívání pracovní síly.

Z tohoto hlediska je nutné rozlišovat spokojenost, která vyjadřuje uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění či radost z vlastního uplatnění a spokojenost, která znamená sebeuspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů ve smyslu „mě to stačí“, není třeba se více namáhat.

Tyto interpretace pojmu pracovní spokojenosti se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a v neposlední řadě může být i překážkou či brzdou žádoucího pracovního výkonu v jakékoli oblasti lidské práce (Bedrnová, Nový, 2007).

Různé významy pojmu pracovní spokojenosti zaznamenává tab. 2.1

<b>Významy pojmu pracovní spokojenosti</b>		
<b>1. význam</b>	<b>2. význam</b>	<b>3. význam</b>
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance organizace	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
<b>Vztahuje se</b>		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
úroveň péče o zaměstnance	motivaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to nebaví!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Tab. 2.1 Významy pojmu pracovní spokojenost viz Bedrnová, Nový (2007, str. 393)

### 2.3.2 Pracovní spokojenost ve vztahu k vykonávané práci

Výkonnost pracovníků ovlivňuje celá řada objektivních a subjektivních faktorů, přičemž každý člověk získává ke své práci určitý subjektivní vztah. Vše, co na něj při práci působí, se nepromítá pouze do jeho pracovních výkonů, ale odráží se to také v jeho prožívání. Některé skutečnosti si člověk nemusí ani uvědomovat, na rozdíl od těch, které si uvědomuje velmi zřetelně. Také záleží na tom, do jaké míry ovlivňují jeho prožívání a jak se promítají do způsobu, kterým hodnotí svou celkovou pracovní situaci a její dílčí podmínky.

Svůj subjektivní vztah k práci zaměstnanci obvykle vyjadřují osobitým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je práce vykonávána. Navenek se projevuje v jejich konkrétních postojích, které mohou být ve vztahu k působícím skutečnostem spíše pozitivní nebo spíše negativní. Tento soubor postojů lze také chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti, přičemž může jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení, popřípadě o jakýsi souhrnný postoj pracovníka, jehož kvalit obvykle některé stránky skutečnosti určují více, zatímco jiné méně.

Obecně je pracovní spokojenost objasněna jako bipolární kontinuum, v němž na jedné straně leží výrazná nespokojenost zaměstnanců a na straně druhé naopak jejich výrazná spokojenost (Provazník, 2002).

### 2.3.3 Pracovní spokojenost ve vztahu k pracovním podmínkám

Pracovní podmínky jsou jedním z problémových okruhů v rámci psychologie práce. Patří k nim všechny vlivy vnějšího prostředí, které ovlivňují kladně či naopak záporně neurofyzilogickou a psychickou stránku člověka v pracovním procesu i jeho zdravotní stav. Tyto vlivy se projevují nejen na zdraví zaměstnanců, ale také na výkon, psychickou pohodu, či naopak na nespokojenost. Lidé dávají přednost příjemnému pracovnímu prostředí i za cenu nižší mzdy.

Provazník (2002) mezi nejdůležitější skupiny podmínek pracovního prostředí uvádí:

- **prostorové a funkční uspořádání pracovišť** (vhodně konstruované pracovní prostory a vhodně uspořádané pracovní místo),
- **fyzické podmínky** (světelné podmínky na pracovišti, barevné řešení pracoviště, zvukové a mikroklimatické podmínky),
- **podmínky bezpečnosti práce** (bezpečnostně-technické zajištění strojů a výrobních zařízení, osobní ochrana pracovníků, výchova a výcvik k bezpečné práci),

- **zdravotně-preventivní péče o pracovníky** (rozmíst'ování pracovníků s ohledem na zdravotní stav, preventivní prohlídky apod.),
- **hygienické podmínky,**
- **organizační podmínky** (organizace pracoviště, organizace práce na pracovišti, organizační zajištění plynulosti práce),
- **estetické podmínky,**
- **sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí.**

#### **2.3.4 Pracovní spokojenost ve vztahu k sociálním podmínkám práce**

Na význam sociálních podmínek práce upozornily již výzkumy Eltona Mayo a jeho teorie lidských vztahů. Na základě změn ve společnosti a jejím rozvojem se význam sociálních podmínek práce neustále zvyšuje, i přesto se však těmto podmínkám nevěnuje zdaleka taková pozornost, jakou by ekonomický i sociální zřetel předpokládal.

Příznivé sociální podmínky v pracovní skupině podstatně zvyšují celkovou pracovní spokojenost a pracovní výkonnost zaměstnanců. Naopak nepříznivé sociální podmínky zvyšují citlivost pracovníků na vše, co ruší jejich pracovní pohodu.

Význam sociálních podmínek práce plyne zejména z těchto skutečností:

- práce je společenskou, sociální činností,
- pracovní činnost člověka podmiňuje jeho společenské uplatnění, jeho postavení ve společnosti a společenské hodnocení,
- práce člověku zprostředkovává pocit sounáležitosti, sociálního uznání, společenského významu a jistoty,
- pracovní návyky a postoje pracovníka jsou podmiňovány sociálními vlivy na pracovišti i mimo ně,
- časté důvody nespokojenosti pracovníka bývají v souvislosti s jeho sociálním zařazením, s jeho postavením, se sociálními podmínkami na pracovišti.

K dílčím faktorům sociálních podmínek práce patří zejména:

- **sociální a interpersonální vztahy v podniku:**
  - potřeba sociálního kontaktu,
  - potřeba poskytovat a přijímat pomoc,
  - potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat,

- potřeba být přijímán a akceptován,
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci,
- potřeba sociálních jistot,
- **sociální styk:**
  - sociální percepce (týká se vnímání chování lidí, vnímání osobnosti druhých lidí a vnímání příčin událostí, kterých se lidé zúčastňují),
  - sociální interakce (představuje působení lidí na sebe navzájem),
  - sociální komunikace (reprezentuje procesy vzájemného sdělování informací, významů, nálad i citů),
- **sociální (psychologické) klima na pracovišti** (sociální klima má podobu převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, podmiňuje pracovní jednání zaměstnanců, průběh i výsledky jejich pracovních činností),
- **sociální normy, tradice a hodnoty pracovní skupiny či podniku** (Provazník, 2002).

### 2.3.5 Teorie pracovní spokojenosti

Dosavadní přístupy pracovní spokojenosti lze zahrnout do dvou širších teoretických přístupů. Jejich rozdílným kritériem je to, zda chápou pracovní spokojenost jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev.

Preference jednodimenzionality směřovala ke vzniku jednofaktorové teorie, která pojímá spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. Podle této teorie se míra spokojenosti a nespokojenosti pohybuje od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost. Mezi jednofaktorové teorie patří motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla.

Dvoudimenzionální pohled na pracovní spokojenost je základem dvoufaktorové teorie. V této teorii je spokojenost a nespokojenost ovlivňována odlišnými skupinami faktorů (např. plat, který výrazně přispívá k nespokojenosti, ale neovlivňuje spokojenost). Do této teorie se řadí Herzbergova dvoufaktorová teorie (Štikar, 2003).

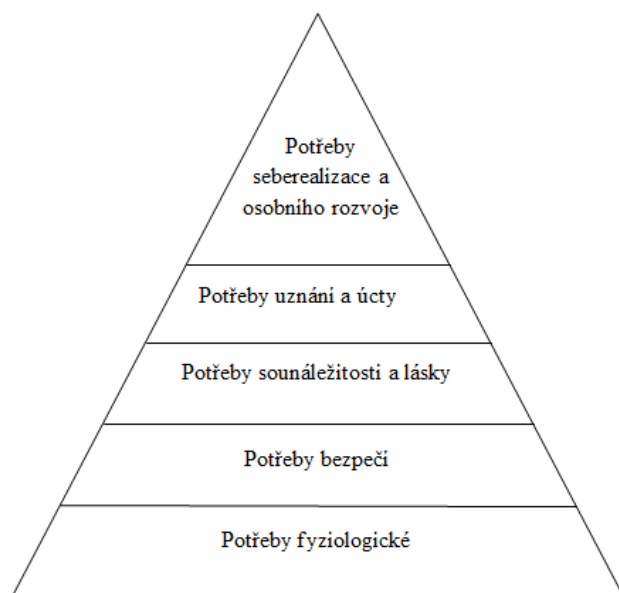
### Maslowova hierarchická teorie potřeb

Psycholog Abraham Maslow patrně nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování ze všech psychologů s humanistickou orientací nejvýrazněji. Podle Maslowa má každý jedinec v sobě dva druhy sil. Jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka



zpět, vyvolávají strach podstoupit riziko a ohrozit tím to, co jedinec již vlastní. Druhá skupina sil táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“ (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Tato teorie je jednou z nejpoblárnějších teorií motivace v pracovní oblasti. Podle Maslowa jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby, které mají proměnlivý význam v životě člověka podle míry uspokojení. Potřeby jsou uspořádány hierarchicky a nejdříve jsou uspokojovány potřeby základní, teprve poté vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Nejdříve jsou tedy uspokojeny potřeby fyziologické a teprve pak se objevují potřeby sociální. Tento systém má podobu pyramidy, která je zobrazena v obr. 2.1 (Mikulášník, 2007).



Obr. 2.1 Systém pyramidy viz Mikulášník (2007, str. 139)

Mikulášník (2007) uvádí, že potřeby fyziologické jsou základní potřebou člověka a umožňují jeho biologické přežití. Skládají se z potřeb, jako jsou např. potrava, tekutiny, spánek, odpočinek, aktivita apod.

Potřeba bezpečí je druhá nejvyšší úroveň potřeb. Patří mezi ně jistota zaměstnání, jistota příjmů, ochrana před násilím, nemocí aj.

Potřeby sounáležitosti a lásky mohou ovlivnit duševní zdraví jedince. Řadí se sem potřeba být přijímán, někam patřit, být součástí celku, komunity, milovat a být milován.

Potřeby uznání a úcty zahrnují potřebu být oceňován a uznáván jinými, ať už pro hodnoty osobní či odborné a pracovní.

Potřeby seberealizace a osobního rozvoje jsou uspokojovány pouze tehdy, že jsou uspokojeny všechny předešlé potřeby. Patří mezi ně nalezení uspokojení v aktivitách života, smysluplnost života, uspokojení touhy po poznání a prožitcích, snažení se o dosahování hlubšího poznání a vyšší míry schopností.

### **Vroomova teorie expektance**

Původním autorem této na proces zaměřené teorie je V. H. Vroom. Jeho cílem bylo vysvětlit, jak se lidé rozhodují pro jednu z několika možných akcí. Tento proces volby byl vnímán jako proces kognitivní a posuzuje tři následující faktory pro každou z uvažovaných akcí:

- **Valence:** jak velkou hodnotu přisuzují těmto výsledkům?
- **Instrumentalita:** vedlo by uskutečnění této akce k identifikovatelným výsledkům?
- **Expektace:** pokud bych to zkusil, byl bych schopen realizovat akci, o níž uvažuji?

Podle Vrooma lze expektaci a instrumentalitu vyjádřit jako pravděpodobnosti a valenci jako subjektivní hodnotu. Také přišel s názorem, že součin V (valence), I (instrumentalita), a E (expektace) společně určuje motivaci. To by znamenalo, že pokud by měl kterýkoli z těchto faktorů nulovou hodnotu, celková motivace pro vykonání dané akce bude taktéž nulová (Arnold et al., 2007).

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

V Herzbergově dvoufaktorové teorii pracovní motivace, která rozlišuje vnitřní spokojenost – nespokojenost (tzv. motivátory) od vnější nespokojenosti - ne-nespokojenosti (tzv. frustrátory). Pod pojmem „spokojenost“ se rozumí vnitřní uspokojení z práce, s jejím obsahem a pod pojmem „ne-nespokojenost“ spokojenost s vnějšími podmínkami práce.

Vnitřní faktory spokojenosti jsou podle Herzberga spojeny u člověka s potřebou seberealizace, tudíž pro její uspokojení je nutná možnost této seberealizace. Za podmínek, které seberealizaci umožňují, dává práce zaměstnanci pocit úspěšnosti, je pro něj zajímavá, dává mu možnost osobního rozvoje a pracovního postupu a je to práce, kterou ostatní lidé uznávají a oceňují.

Vnější faktory jsou důležité, pokud blokují uskutečnění prvořadé potřeby seberealizace. Herzberg je nazývá frustrátory neboli hygienické faktory. Tyto faktory si člověk uvědomuje, až když jsou v nepořádku a prožívá tuto situaci jako nespokojenost. Pokud

jsou v pořádku, nelze tento stav nazvat jako spokojenost, ale pouze jako ne-nespokojenost. Nespokojenost s vnějšími faktory (např. fyzické pracovní podmínky, organizace práce, osoba vedoucího pracovníka, mezilidské vztahy na pracovišti, nespravedlivé či nízké odměny za práci) není prostým obrazem objektivní situace, ale projevuje se prostřednictvím subjektivního vnímání. Je tedy zřejmé, že různí lidé v objektivně stejných podmínkách hodnotí vnější faktory různě, přičemž tyto odlišnosti mohou nabývat různých hodnot - od jemných až po diametrální rozdíly.

Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací je dáno, že dobré pracovní podmínky stimulují ve většině případů motivaci k práci. Také v situaci, kdy člověka uspokojuje a naplňuje samotný obsah jeho práce je tomu stejně. Je tu také vztah přímého ovlivňování: čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci. Naopak je tomu v případě, že spokojenost je založena na nízké úrovni nároků na sebe, na druhé lidi a na pracovní podmínky. Demobilizující spokojenost motivovanost k práci snižuje a je-li ve společnosti zaznamenána ve zvýšeném měřítku, pak je jedním z ukazatelů, které znamenají pro tento podnik vážné ohrožení (Provazník, Komárková, 2004).

Tato dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti a její složitá pojetí objasňují příklady uvedené v tabulce 2.2.

<b>Motivátory</b>	
<b>Pozitivní účinek: spokojenost</b>	<b>Negativní účinek: nespokojenost</b>
Úspěšný výkon Vyslovené uznání Zajímavá práce Odpovědnost Možnost postupu Možnost sebereflexe	Neúspěšný výkon Nedostatek uznání Nudná práce Žádná odpovědnost Překážky v postupu Nedostatek možností seberealizace
<b>Frustrátory</b>	
<b>Pozitivní účinek: ne-nespokojenost</b>	<b>Negativní účinek: nespokojenost</b>
Špatný plat Dobrý plat Jistota pracovního místa Vysoký status Dobrá podniková a personální politika	Dobré pracovní podmínky Nejistota pracovního místa Špatné pracovní podmínky Nízký status Špatná podniková a personální politika

Tab 2.2 Motivátory a frustrátory viz Nakonečný (2005, str. 118)

### 2.3.6 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Na spokojenost v práci působí značný počet faktorů, které v jisté podobě přispívají k celkové úrovni spokojenosti. Význam faktorů a pořadí jejich důležitosti na utváření pracovní spokojenosti či nespokojenosti je proměnlivé a podléhá okolnostem, které jsou dány:

- specifiky práce v jistých oblastech společenské praxe,
- specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány,
- specifiky osobními v závislosti na individuálních preferencích (Štikar, 2003).

Judge a Klinger upozorňují na to, že nejtypičtější kategorizace faktorů pracovní spokojenosti se skládá z pěti faktorů: odměňování, povyšování, spolupracovníci, vedení a práce samotná, přičemž Locke k nim následně přidal několik dalších faktorů, jako uznání, pracovní podmínky a management. Je také možné rozdělit tyto faktory na vnitřní a vnější, kde

platy a povyšování jsou považovány za vnější faktory a spolupracovníci, vedení a práce samotná jsou považovány za vnitřní faktory.

Faktory působící na pracovní spokojenost mají několik různých rozdělení. Některé nejdůležitější členění je popsáno níže.

### **Individuální a mimorganizační faktory**

Faktory působící na pracovní spokojenost lze v první řadě rozřadit na vlivy na straně jedinců, tj. individuální a osobnostní charakteristiky a na mimoorganizační faktory, tedy vlivy působící na organizaci a jedince zvnějšku.

Individuální charakteristiky jedince představují:

- věk,
- pohlaví,
- rodinný stav,
- vzdělání,
- pracovní praxe,
- kulturní specifika.

Osobnostní charakteristiky zahrnují:

- sebehodnocení,
- potřeby,
- motivaci,
- postoje,
- hodnoty,
- zájmy,
- aspirace,
- schopnosti apod.

Mimoorganizační faktory působící na organizaci a jedince zvnějšku jsou:

- mezinárodní a národní politika,
- ekonomická situace státu,
- legislativa,
- mezinárodní, národní a místní trh práce,

- mzdová úroveň,
- konkurence v oboru činnosti společnosti apod. (Kociánová, 2010).

### **Faktory týkající se pracovní činnosti**

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců bývá zpravidla věnována pozornost skutečnostem, které se v různé míře podílejí na její kvalitě, převážně v závislosti na profesi a pracovním zařazení a také na individuálních charakteristikách každého jedince. Zpravidla jde o tyto skutečnosti:

- obsah a charakter práce,
- finanční ohodnocení zaměstnance,
- pracovní perspektivy,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň péče o zaměstnance.

**Obsah a charakter práce** v podstatné míře ovlivňuje pracovní spokojenost. Spokojenost je obvyklá v profesích, které dávají zaměstnanci větší prostor pro seberealizaci a tvůrčí uplatnění. V tomto případě jsou to většinou tvůrčí a řídicí profese. Málo spokojeni s obsahem a charakterem práce bývají naopak lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních či velmi těžkých profesích.

**Finanční ohodnocení** zaměstnance je také velmi významný faktor vedoucí k pracovní spokojenosti. Často ovšem nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky.

Pracovníci mohou být nespokojeni také v případě, kdy je jejich mzdové ohodnocení nesouměrně vysoké z hlediska jejich pracovního výkonu (Pauknerová, 2006).

Podle Armstronga (2010) má mzda velký význam pro pracovní spokojenost, neboť peníze umožňují dosažení řady různých cílů, jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Odměna by měla být jasně spojena s úsilím či mírou odpovědnosti a člověk by neměl být odměňován méně penězi, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. Pokud je pracovník odměněn oproti pracovním výsledkům

nadsazeně, může to v zaměstnanci vyvolat pocit viny. Naopak příliš nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, může vzbuzovat hněv.

Foot a Hook (2002) uvádí, že mzda je interpretována jako odměna za vykonanou práci. Samotná existence pracovního poměru nárok na mzdu nezakládá. Nárok vzniká až tehdy, je-li skutečně vykonaná práce pro zaměstnavatele. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci mají velmi často podobu nepřímé úměrnosti.

**Pracovní perspektivy** bývají většinou pracovníky pocíťovány jako omezené. Současná doba a změny, které ve společnosti probíhají, vytvořily pro uplatnění jedinců větší prostor a zároveň lidem ubyly některé základní jistoty a tím se zvýšila i míra rizika. Lze předpokládat, že někteří lidé nebudou pokládat neohraničené pracovní perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost.

**Vedoucí pracovník** ve značné míře ovlivňuje spokojenost svých zaměstnanců. Klima daného pracoviště je ovlivněno stylem řízení vedoucího pracovníka, přičemž pozitivně na pracovní spokojenost působí rozhodnost, spravedlivost, sociální citlivost a další vlastnosti a způsoby jednání vedoucího pracovníka. Negativně ho naopak ovlivňuje různými formami autokratického jednání, nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí či nedůsledností.

**Spolupracovníci** jsou taktéž důležitým faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Spolupracovníci jsou navzájem zdrojem mnoha podnětů, které svým rozsahem mnohdy překračují potřeby pracovního procesu jako např. neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace.

**Organizace práce** bývá často pouze zdrojem pracovní nespokojenosti, a to především proto, že ji zaměstnanci nahlízejí jako vnější, na nich nezávislou a změnám pocházejícím z jejich iniciativy nepřístupnou.

**Fyzické podmínky práce** bývají většinou zdrojem nespokojenosti při práci v kancelářích, kde je nízká úroveň uspořádanosti či úklidu pracovního místa, nebo také tam, kde výrobní proces či užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k pracovníkům neuspokojivé až škodlivé.

**Úroveň péče o zaměstnance** má také velký význam na celkovou pracovní spokojenost či nespokojenost pracovníků. Každý zaměstnanec vnímá úroveň a kvalitu sociální

péče v dané společnosti, a pokud je zanedbávána, může to vést ke zvýšení celkové míry jejich pracovní nespokojenosti. (Pauknerová, 2006).

Zaměstnavateli je ustanovena obecná povinnost vytvářet bezpečné pracovní podmínky, odstraňovat práce, které jsou pro pracovníky rizikové či neúměrně namáhavé, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť a dbát o hygienická zařízení.

Pojem péče o zaměstnance v pracovním právu tedy zahrnuje ustanovení péči o:

- pracovní a životní podmínky a odborný rozvoj zaměstnanců,
- stravování,
- kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování,
- uložení svršků a dopravních prostředků,
- zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce (Foot, Hook, 2002).

### **Faktory posilující a zeslabující pracovní spokojenost**

Kociánová (2010) uvádí, že podle výsledků mnohých šetření, některé faktory působí na spokojenost výrazněji pozitivně, jiné naopak negativně. Faktory, které posilují pracovní spokojenost, jsou následující:

- transparentní organizační a personální politika,
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce,
- heterogenní práce,
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací,
- příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,
- finanční ohodnocení,
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy,
- bezpečnost vykonávané práce apod.

Faktory, které zeslabují pracovní spokojenost, jsou:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci,
- časový stres,

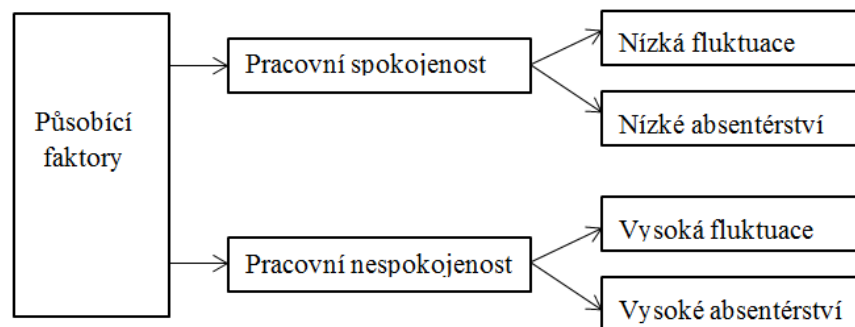


- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- špatné sociální klima na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky nebo nadřízeným,
- nedostatek času na osobní a rodinný život apod.

### 2.3.7 Důsledky pracovní spokojenosti eventuálně nespokojenosti

Podle Pauknerové (2007) Úroveň spokojenosti pracovníků úzce souvisí s fyzickým a psychickým zdravím pracovníků, ale především také s fluktuací a absentérstvím. Úroveň spokojenosti je proto nutné v organizaci sledovat a na jejich stav a vývoj reagovat. Kvalitně prováděné výzkumy spokojenosti pracovníků mohou mít pozitivní vliv na výkon zaměstnanců, jejich stabilitu v podniku, loajalitu a důvěru.

Dosahování vyšší spokojenosti pracovníků se příznivě promítá v jejich pracovním chování a také naopak. Vzájemné působení spokojenosti a pracovního chování je komplikované. Jednoduchá podoba tohoto vztahu je vyjádřena na obr. 2.2 (Štikar et al., 2003).



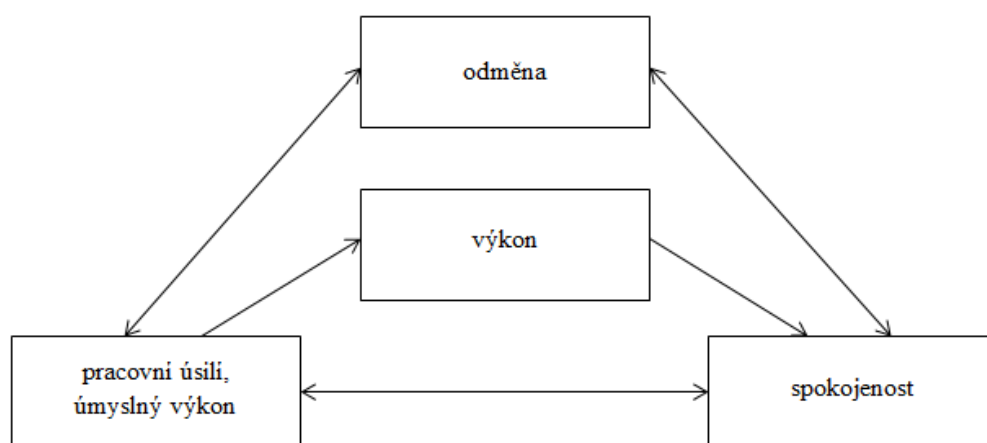
Obr. 2.2 Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti viz Štikar et al. (2003, str. 118)

### Pracovní spokojenost a výkon

Je všeobecně uznávané, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšenému výkonu. Je možné říci, že to není jen spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak spíše vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací. Spokojený pracovník není za každou cenu produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem.

Zlepšení výkonu lze dosáhnout, je-li pracovníkům poskytnuta příležitost k výkonu a je jim zajištěno, že budou mít znalosti a dovednosti potřebné k tomuto výkonu a budou-li za dobrou práci odměňováni pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Někteří jedinci mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nebudou nijak inspirováni k tomu, aby pracovali pilněji či lépe (Armstrong, 2010).

Jiné pojetí vztahu pracovní spokojenosti a výkonu je znázorněno na obr. 2.3, který poukazuje na to, že odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti a oboustranně závislý je vztah cílevědomého pracovního úsilí a pracovní spokojenosti na jedné straně a záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na druhé straně (Nakonečný, 2005).



Obr. 2.3 Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem (podle P. C. Smith, C. J. Cranny, 1968) viz Nakonečný (2005, str. 114)

## Fluktuace

Fluktuace pracovníků znamená ztráty a odchody pracovníků z organizace. Analýza počtů odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodů je velmi důležitá, neboť poskytuje informace, které mohou signalizovat, zda je zapotřebí nějakých kroků ke zlepšení míry stabilizace zaměstnanců. Tato analýza může inspirovat k dalším šetřením, která mohou zjistit příčiny odchodů a rozpoznat možné způsoby eliminace nebo zmírnění těchto příčin.

Příliš velký počet odchodů pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb a výroby v podmínkách neobsazených pracovních míst, nezkušeného nového personálu a všeobecné nespokojenosti. Dalším

problémem nadměrné fluktuace jsou rostoucí náklady na získávání, zapracování a vzdělávání pracovníků.

Je nespočet důvodů, kvůli kterým pracovníci opouštějí organizaci. Tyto důvody lze zjistit prostřednictvím rozhovoru s odcházejícím pracovníkem, jehož cílem je zjistit, proč tento pracovník odchází, nikoliv ho přesvědčovat, aby zůstal. Pomocí tohoto rozhovoru lze na zjištěné oprávněné důvody odchodů pracovníků učinit opatření, které by měli přispět nápravě.

Mezi důvody fluktuace Armstrong (2010) zařadil:

- vyšší mzda nebo plat jinde,
- lepší vývoj kariéry jinde,
- větší jistota zaměstnání jinde,
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde,
- lepší pracovní podmínky jinde,
- špatné vztahy s vedením,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- zastrašování, obtěžování,
- osobní důvody.

### **Absentérství**

Ve vztahu spokojenosti v práci a absentérství se dosud prokázala nejsilnější závislost. Neodůvodněná nepřítomnost v práci se ukázala jako ukazatel pro nízkou adaptaci na práci, nezájem o práci, nesplnění očekávání a s tím spojenou mírou nespokojenosti v práci (Štikar et al., 2003).

Absentérství je závažným problémem organizací, přičemž nespokojenost s prací k absenci výrazně přispívá. Faktory absence lze členit podle tří hledisek: faktory související s prací, osobní faktory a faktory přítomnosti v práci.

Faktory související s prací zahrnují:

- stres,
- rozmanitost pracovních úkolů,
- styl řízení, jehož kvalita ovlivňuje úroveň absence,
- fyzikální podmínky práce,

- velikost pracovní skupiny, kde platí, že čím větší je organizace, tím větší je míra absence.

Osobní faktory jsou:

- hodnoty pracovníka,
- věk, mladší lidé absentují častěji než starší,
- pohlaví, kde větší sklon k absenci mají ženy,
- osobnost, přičemž někteří lidé mají větší sklon k absenci, než jiní.

Mezi faktory přítomnosti v práci jsou zahrnuty:

- systém odměňování,
- systémy nemocenských dávek, které mohou zvyšovat absenci,
- normy pracovní skupiny.

### **2.3.8 Metody zkoumání pracovní spokojenosti**

Z praktických důvodů je v organizacích třeba získávat informace o pracovní spokojenosti zaměstnanců, neboť jakákoliv opatření ve vztahu k pracovníkům je nutno připravovat s věděním současného stavu a po provedených změnách opět získat zpětnou vazbu o výsledcích, které opatření přinesla.

Pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána, z toho důvodu je třeba této skutečnosti přizpůsobit metodické přístupy, aby byl získán co nejpravdivější obraz lidského prožívání (Bedrnová, Nový, 2007).

Pro získávání dat se používá různých výzkumů. Obecně se výzkum dělí na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkum lze realizovat tehdy, jde-li o jevy do určité míry již poznané. Je spojen s měřením a kvantifikací. Kvantitativní výzkum měří intenzitu a pravděpodobnost spojitosti mezi jednotlivými jevy, např. mezi pracovním výkonem a odměňováním. Filozofickým zdrojem kvantitativního výzkumu jsou:

- pozitivismus (vyjádřena v důrazu na objektivní zkoumání skutečnosti, na přesný popis a hodnotovou neutralitu výzkumníka),
- behaviorismus (postup, kdy jsou složité jevy převáděny na soustavu stimulů chování jedince a jim odpovídajících reakcí s tím, že změřená závislost reakcí na stimulech je základem empirických informací),

- strukturní funkcionalismus (sociální jevy jsou dány interakcemi mezi prostředím a lidmi).

Kvalitativní výzkum odhaluje, jaký je obsah nějakého jevu, jaké dosud neznámé skutečnosti zahrnuje. Zachycuje jevy jako dynamické a vzájemně se podmiňující. Orientuje se na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů a více odhaluje reálné souvislosti mezi jevy jako faktické závislosti. Cílem kvalitativního výzkumu je vytváření odpovídajícího úplného popisu nebo logické konstrukce celku sledovaného jevu a snaží se zachytit jev v jeho jedinečnosti (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

V případě pracovní spokojenosti se zkoumá kvalita prožitku. Pro získání dat týkajících se pracovní spokojenosti se nejčastěji používá dotazování osobní nebo písemné, které se může obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích (Bedrnová, Nový, 2007).

### **Dotazník**

Písemné dotazování je velmi používaným nástrojem získávání informací pomocí výpovědí dotazovaného. Používají se často k hodnocení postojů, hodnot, názorů, přesvědčení či zkušeností jedince.

Základní členění je na neadresné a adresné dotazníky. Neadresné dotazování neboli anketa zahrnuje všechny způsoby dotazování, kdy záleží na aktivitě respondenta, zda se rozhodne odpovědět či nikoli. Výsledky získané tímto způsobem mají pouze orientační charakter, neboť je lze interpretovat pouze tak, že vypovídají za skupinu lidí, kteří odpověděli.

Adresné dotazování oslovuje jasně definované respondenty, nikoli ty, kteří k tomu nebyli výzkumníky vyzváni. Dotazník provází průvodní dopis, který obsahuje zdvořilou výzvu k zodpovězení otázek stručné a jasné vysvětlení smyslu šetření a poštovní adresu pro zaslání či webovou adresu pro vyplnění odpovědí. Dotazník také může zaručit dotazovanému anonymitu (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Další členění dotazníku je pomocí strukturovanosti. U strukturovaného dotazníku respondenti odpovídají na sérii psaných otázek, kdy vybírají z různých variant a volí tu nejvhodnější. Otázky i nabízené odpovědi jsou tedy předem definované výzkumným pracovníkem. Tyto dotazníky jsou nejjednodušší a nejčastěji využívanou výzkumnou metodou. U nestrukturovaných dotazníků jsou otázky širší a lidé odpovídají vlastními slovy. Nestrukturované dotazníky nejsou tak hojně používány a jsou vzácnější (Arnold et al., 2007).

Při dotazníku je také důležité rozhodnutí, jaké otázky v něm budou použity. Existuje široký rejstřík různých typů otázek, které lze rozdělit na:

- otázky **uzavřené** (mají předem stanovené varianty odpovědí), **otevřené** (nepředkládají žádnou variantu odpovědi a je pouze na respondentovi, jak odpoví) a **polootvřené** (dávají nabídku předem daných odpovědí, a pokud si z nich respondent nevybere, má možnost doplnit svou individuální odpověď),
- otázky **přímé** (respondentovi je zřejmý smysl dotazu a otázka nemá žádný skrytý význam) a **nepřímé** (otázky mají pro respondenta zjevný význam, ale za ním se skrývá i skrytý význam),
- otázky **instrumentální** (otázky vytvářející příznivou atmosféru, neslouží k rozšiřování poznatků) a **meritorní** (zjišťují informace vztahující se přímo či nepřímo k předmětu zkoumání).

Jako každá výzkumná metoda má i tato své výhody a nevýhody. Mezi výhody lze zařadit:

- nízká nákladovost,
- nedochází k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele,
- respondent si sám určí domů, která mu vyhovuje pro zodpovězení otázek,
- obsahují velké množství údajů,
- možnost oslovit více respondentů najednou.

Nevýhodami jsou:

- nižší návratnost,
- nezachycuje spontánní reakce kvůli možnosti rozmyšlení si odpovědí,
- není možná kontrola, kdo skutečně dotazník vyplnil,
- nejsou pod kontrolou podmínky při vyplňování (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

### ***Job Descriptive Index***

Původní zakladatelé Job Descriptive Index jsou Smith, Kendall a Hulin. Metoda JDI je široce používána pro zkoumání míry pracovní spokojenosti. Tento druh dotazníku se používá k měření pěti hlavních aspektů spojených se spokojeností zaměstnanců a to: práce samotné, vedení, mzdy, možnosti pracovního postupu a vztahů se spolupracovníky, nebo lze indikovat, co si myslí a jak se cítí ve vztahu ke své práci celkově.

## ***Minnesota Satisfaction Questionnaire***

Zakladatelé MSQ jsou Weiss, Dawis, England a Lofquis. Je to druhá nejoblíbenější metoda k zjišťování pracovní spokojenosti.

Stejně jako metoda JDI také MSQ měří spokojenost pomocí aspektů práce. Dotazník obsahuje 100 otázek, složený z dvaceti oblastí, jako jsou kreativita, samostatnost práce, pracovní podmínky, technický dozor, vedení lidí a další. Každá oblast se pak skládá z pěti otázek. Dotazovaný jedinec odpovídá na tyto otázky pomocí pětibodové hodnotící škály od odpovědi velmi spokojen, až po odpověď velmi nespokojen. Na rozdíl do metody JDI, je tato metoda zdlouhavá na vyplnění z důvodu její obsáhlosti.

## ***Faces Scale***

Třetí nejčastější metodou zkoumání pracovní spokojenosti je Faces Scale. Tato metoda je zcela odlišná od předešlých. Zkoumá celkovou spokojenost, k jejímuž vyjádření nepoužívá slova, ale obrázky lidské tváře. Dotazovaný u jednotlivých otázek jednoduše vybere obličej, který odráží, jak se cítí. Metoda Faces Scale je použitelná jak pro muže, tak pro ženy, přičemž Dungan a Herman později vyvinuli verzi s ženskými tvářemi (Muchinsky, 1993).

## **Rozhovor**

Rozhovor je podle Mikulášтика (2007) z psychologického pohledu metodika náročná a měla by být vždy kvalitně připravena. Tazatel by měl dopředu vědět, co chce prostřednictvím rozhovoru od dotazovaného zjistit a měl by při něm dodržovat jasná pravidla, jako např. neskákat dotazovanému do řeči, neodporovat mu, když s ním tazatel nesouhlasí apod. Pomocí rozhovoru se zjišťují údaje, jako jsou postoje, motivy, představy, zkušenosti, zaměřenost, jak hodnotí sebe, své zázemí, jak je spokojen sám se sebou, se svými vztahy, jak hodnotí jiné, jak vykonává a měl by vykonávat svou práci, jak by řešil různé problémy apod.

Rozlišujeme tři druhy rozhovorů podle připravenosti otázek tazatele:

- nestrukturovaný hloubkový rozhovor,
- polostrukturovaný rozhovor,
- strukturovaný rozhovor.

U nestrukturovaného rozhovoru nemá tazatel předem připravené otázky. Ty vznikají až v průběhu rozhovoru a odvíjejí se podle reakcí a odpovědí respondenta. Cílem takového rozhovoru je získat lepší náhled na vnímání daného tématu očima respondenta.

V polostrukturovaném rozhovoru je aktivita tazatele větší. Ten má předem připraven seznam otázek, u nichž však může měnit pořadí nebo některé zcela vynechat. Je poměrně volná možnost odpovědi na tyto otázky, která z velké části závisí na respondentovi.

Strukturovaný rozhovor obsahuje přesně definované znění jednotlivých otázek a také jejich pořadí. Podobně i respondent odpovídá strukturovaným způsobem.

Získávání informací pomocí rozhovoru má nespočet výhod, ale také nevýhod. K hlavním výhodám patří:

- získání informací hlubšího a širšího zaměření,
- respondent snese větší zátěž,
- eliminace nežádoucích vlivů,
- tazatel může podle situace rozhovor přerušit, odložit a vysvětlit nedorozumění či špatně pochopení.

Mezi nevýhody rozhovoru se řadí:

- časová náročnost,
- nákladovost,
- přítomnost tazatele může ovlivnit odpovědi respondentů,
- problematizuje se anonymita respondenta (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

## **Pozorování**

Pomocí pozorování lze sledovat lidské chování tím, že se výzkumný pracovník snaží zaujmout co nejméně rušivé postavení a zaznamenává frekvenci, zdroj a načasování chování. Síla sledování spočívá v tom, že pozorovateli umožňuje udělat si představu z první ruky podle toho, co se na pracovišti řeklo a odehrálo. Umožňuje mu to přístup ke každodenním událostem. Mimo jiné získává i přehled o lidských názorech a vnímání, který by pomocí rozhovoru či dotazníku nezískal (Arnold et al, 2007).

Pozorování má podle Mikuláščíka (2007) určité nároky, zaměřenost, selektivnost a časovou proporcionalitu, systematičnost, která bývá spjata s nějakým způsobem zaznamenávání. Pozorování může být prováděno tak, že jsou lidé přímo pozorováni při jejich aktivitě nebo se pozorovatel ptá na jejich chování. Je součástí běžného života, často je výrazně zautomatizované a stereotypní, ovlivňované silou působících podnětů a tedy řízená spíše zvenčí.



Vědecké pozorování je na rozdíl od běžného prováděno za přesně definovaných podmínek, systematicky, co možná neobjektivněji a je zaznamenáváno stanoveným způsobem (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Mikuláščík (2007) uvádí, že před samotným pozorováním je nezbytné plánování, určit tedy co budeme pozorovat, na které prvky se zaměříme, jakou formu pozorování využijeme, jak často a jak dlouhé intervaly budou pozorování věnovány. Poté je nutné zvážit, jak a kdy se bude pozorování realizovat.

Pozorování jako metoda se člení podle různých kritérií na následující:

- pozorování s intervencí a bez intervence,
- pozorování zjevné a skryté,
- pozorování zúčastněné a nezúčastněné.

**Pozorování s intervencí** se používá v případě, kdy je žádoucí informace spjata s nějakou významnější změnou, která se v běžných situacích neobjevuje, přičemž zdrojem informace je reakce lidí na tuto změnu. **Pozorování bez intervence** se používá tehdy, je-li skutečnosti ponecháván spontánní průběh.

**Pozorování zjevné** znamená, že je proces pozorování otevřenou záležitostí. Pozorované osoby v tomto případě vědí, že jsou pozorovány. Je ho vhodné uplatňovat, pokud samo pozorování nepřináší pozorovaným osobám zvýhodnění či znevýhodnění a nemusí proto měnit své chování. Naopak **pozorování skryté** se používá v případech, kdy samotné pozorování může měnit chování pozorovaných osob, nebo kdy pozorovatel může být pozorovanými ohrožován. V tomto případě je pozorovatel nějakým způsobem skryt nebo je situace pozorování zcela neidentifikovatelná.

**Pozorování zúčastněné** znamená, že se pozorovatel přímo angažuje do pozorované situace, události či děje. V tomto případě se pozorovatel chová stejně jako pozorované osoby, přijímá účast ve vztazích a má vliv na to, co se odehrává. Pomocí tohoto pozorování se získá hlubší vhled do problematiky a porozumění tomu, co se odehrávalo a jaké motivy vedly účastníky k příslušnému chování. Někdy je zúčastněné pozorování používáno z důvodu skrytí pozorovatele. **Pozorování nezúčastněné** je maximálně objektivní, orientované na získání množství pozorovaných skutečností. Zachycuje důsledně pouze vnější prvky chování a smysly zaznamatelné skutečnosti.

Výhodami pozorování jsou:

- zaznamenává situaci bezprostředně, v konkrétním čase,
- je nejbližší realitě,
- nezávisí na ochotě či schopnosti zkoumané osoby poskytnout informace (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Nevýhody pozorování jsou podle Mikuláščíka (2007):

- redukce informací, které chceme pozorovat a jež skutečně pozorujeme,
- transformace informací do odborného jazyka,
- pozorování může na chování pozorovaného působit rušivě.

## 2.4 Použitá metodika

Tato kapitola obsahuje použitou metodiku při zpracování praktické části diplomové práce. Je zde rozvedena metoda, která byla použita ke sběru dat, průběh sběru dat a způsob analýza a interpretace dat.

### 2.4.1 Použitá metoda

K šetření pracovní spokojenosti či nespokojenosti byla použita kombinace dotazníku a rozhovoru.

Dotazník byl vybrán zejména pro jeho časovou nenáročnost a možnost oslovit více respondentů najednou. Pomocí dotazníku se získalo velké množství informací ohledně pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Kompletní podoba Dotazníku spokojenosti zaměstnanců je uvedena v příloze č. 1. Dotazník se skládá z šesti oddílů značených římskými číslicemi a má celkem 61 otázek. V úvodu Dotazníku spokojenosti zaměstnanců byl zaměstnancům společnosti ReSpol s.r.o. vysvětlen důvod sběru informací a zároveň byli upozorněni na jeho anonymitu. Členění dotazníku je následující:

- **Oddíl I.** – Zaměstnanci zde měli možnost vybrat jednu z odpovědí, která nejlépe vystihovala jejich současnou situaci. Otázky se týkají základních identifikačních údajů, jako je pohlaví, věk, délka odpracovaných let ve společnosti a profesní zařazení, které umožní roztřídění zaměstnanců.
- **Oddíl II.** – Tento oddíl zahrnuje otázky 5 – 27, na které respondenti odpovídali pomocí pětistupňové hodnotící škály:

1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a

Otázky 5 – 9 jsou zaměřené na oblast týkající se práce zaměstnanců a pracovníci zde vyjadřovali svou spokojenost s pracovním zařazením a pozicí ve firmě, s náplní vykonávané práce, s možností profesního růstu, s možností realizovat vlastní nápady při řešení úkolů a se svými odbornými a osobnostními předpoklady pro výkon své práce.

Otázky 10 – 14 se týkají pracovních podmínek. Důležitost vztahu pracovních podmínek a pracovní spokojenosti je zmíněna v kapitole 2.3.3. Respondenti byli dotazováni na spokojenost s pracovními podmínkami, konkrétně s čistotou, osvětlením

a hlučností, s vybavením pracoviště, s organizací práce na pracovišti, s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti a s délkou pracovní doby.

Otázky 15 – 20 jsou orientované na interpersonální vztahy. Co se týče pracovních vztahů, jsou pro výkonnost a stabilitu organizace velmi důležité. Je nezbytné vytvořit prostředí, které zaměstnancům umožní při práci plně využít všechny schopnosti a dovednosti. Tato oblast zahrnuje otázky na spokojenost se vztahy mezi spolupracovníky a vztahy s přímým nadřízeným, spokojenost s komunikací mezi spolupracovníky a komunikací s nadřízeným, spokojenost s přístupem přímého nadřízeného a jeho stylem vedení.

Otázky 21 a 22 jsou zaměřené na péči poskytované zaměstnancům. Pracovníkům nepochybně přispívá ke spokojenosti také možnost vzdělávání se v oboru, aby mohli své znalosti a dovednosti rozvíjet a tím zvyšovat svůj potenciál. Proto měli zaměstnanci možnost vyjádřit svou spokojenost s poskytovanými školeními a s jejich srozumitelností.

Otázky 23 – 26 se týkají hodnocení a odměňování zaměstnanců. Hodnocení a odměňování, ať už finanční či nefinanční je jedním z hlavních faktorů spokojenosti s prací, proto se zaměstnanci mohli vyjádřit, jak jsou s touto oblastí spokojeni. Otázky se týkají spokojenosti s hodnocením a oceněním práce, s finančním a nefinančním ohodnocením vykonané práce a se spravedlností odměňování.

Otázka 27 vyjadřuje celkovou pracovní spokojenost ve společnosti ReSpol s.r.o.

- **Oddíl III.** – Tato část navazuje na II. oddíl. Obsahuje otázky 28 – 50 a zaměstnanci vyjadřovali, jak jsou pro ně otázky z II. oddílu důležité. K dispozici k tomu měli pětistupňovou hodnotící škálu:

1	2	3	4	5
velmi důležitá	spíše důležitá	ani důležitá, ani nedůležitá	spíše nedůležitá	velmi nedůležitá

- **Oddíl IV.** – Tato skupina otázek je věnována zaměstnaneckým výhodám. U otázek 51 – 57 se zaměstnanci mohli vyjádřit, jak je pro ně poskytovaná zaměstnanecká výhoda atraktivní či neatraktivní. K tradiční pětistupňové hodnotící škále byla přidána šestá možnost (0 – netýká se mne), protože ne každému zaměstnanci jsou benefity poskytovány. Hodnotící škála má tedy následující zobrazení:

1	2	3	4	5	0
velmi atraktivní	spíše atraktivní	ani atraktivní, ani neatraktivní	spíše neatraktivní	velmi neatraktivní	netýká se mne

U otázky 58 se poté pracovníci mohli vyjádřit, které další benefity by ve své práci uvítali. Navrhované zaměstnanecké výhody byly předem prodiskutovány s ředitelem společnosti, přičemž jejich realizace není nereálná. Je zde také možnost, aby pracovníci navrhli jiný benefit, který v tabulce není uveden.

- **Oddíl V.** – Tato část obsahuje dvě otázky. Pomocí otázky 59 je možno zjistit, proč si zaměstnanci pro svou práci vybrali právě společnost ReSpol. Zaměstnanci vybírají z předem daných odpovědí s možností uvedení jiné, která není ve výběru. Otázka 60 je protikladem otázky 59 a zaměstnanci mají naopak uvést důvody, kvůli kterým by tuto společnost, v případě jiné pracovní nabídky, opustili. Pomocí tohoto zjištění je možné vyzdvihnout silné stránky společnosti a potlačit slabé.
- **Oddíl VI.** – Poslední, 61. otázka, nabízí pracovníkům otevřenou odpověď, pomocí které mohou navrhnout své nápady na zlepšení a vypsát připomínky k práci ve společnosti ReSpol s.r.o.

Jelikož dotazník byl použit především pro získání odpovědí od zaměstnanců, byl proveden také rozhovor s ředitelem společnosti ReSpol, aby byl získán také jeho pohled na spokojenost svých zaměstnanců v práci. Rozhovor měl předem stanovený termín a čas a trval pouze pár minut. Otázky byly předem stanovené, jasně a srozumitelně pokládány a odpovědi přesně zaznamenávané. Před samotným rozhovorem byl uveden důvod tohoto rozhovoru a odpovědi následně posloužily ke shrnutí oblasti pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ReSpol s.r.o. V rozhovoru byly použity otázky uvedené v příloze č. 2.

## 2.4 2 Sběr dat

Sběr dat probíhal v týdnu 8. 3. 2013 – 15. 3. 2013. Na osobní schůzce s majitelem společnosti, Ing. Ryžem, byl domluven průběh rozdávání a následného sběru dotazníku. Čas na vyplnění dotazníku byl stanoven na jeden týden. Dotazníky byly předány všem zaměstnancům společnosti ReSpol s.r.o., vyjma zaměstnance firemní restaurace v Novém Dvoře. Tito zaměstnanci nebyli do dotazníkového šetření zahrnuti. Z důvodu anonymity dotazníku, byla ke každému dotazníku přiložena obálka, aby měli zaměstnanci jistotu, že jejich odpovědi nebudou mít dopad na jejich další setrvání ve společnosti. Rozdáno bylo celkem 40 dotazníků, z nichž se vrátilo 37, to představuje 92,5 % návratnost. Jelikož dotazník

nebyl povinný, dva lidé se rozhodli tohoto dotazníkového šetření nezúčastnit z osobních důvodů, jeden zaměstnanec dotazník nemohl vyplnit z důvodu dlouhodobé nemoci.

Na tytéž schůzce byl s majitelem společnosti proveden také rozhovor, kde mu byly kladeny otázky ohledně spokojenosti jeho zaměstnanců. Všechny otázky ochotně zodpověděl a odpovědi byly přesně zaznamenávány.

### 2.4.3 Analýza a interpretace dat

Statistické zpracování probíhá ve dvou stupních. V první fázi dojde k třídění prvního stupně, které představuje zpracování údajů a interpretaci dat pomocí přehledných grafů či tabulek, vytvořených pomocí programu Microsoft Excel, z něhož byly získány aritmetické průměry (ne)spokojenosti. Jelikož byla zaměstnancům nabídnuta pětistupňová hodnotící škála, byla za průměrnou hodnotu zvolena hodnota 3 pro možnost rozhodnutí, zda jsou zaměstnanci spokojeni či ne. Ty hodnoty, které mají výslednou hodnotu nižší, než zvolená hodnota jsou považovány za dobré výsledné hodnoty, které umožní posoudit spokojenost zaměstnanců. Hodnoty, které jsou vyšší než hodnota 3, vyjádří nespokojenost zaměstnanců ve společnosti ReSpol s.r.o. viz obr. 2.4.



Obr. 2.4 Rozdělení pracovní spokojenosti (vlastní zpracování)

Na základě informací získaných vyhodnocením dotazníku v druhé fázi dojde k třídění druhého stupně, kdy budou zkoumány vztahy mezi proměnnými (celková pracovní spokojenost a jednotlivé faktory spokojenosti určené zaměstnanci jako nejdůležitější) na základě regresní a korelační analýzy.

### 2.5 Výstup z teoretické části

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňující úspěšnost nebo naopak neúspěšnost firem je kvalita fungování lidského faktoru. Z tohoto hlediska je významné věnovat pozornost lidským zdrojům a jejich uspokojení z práce. Je to důležité zejména ze dvou důvodů. Za prvé, pokud je jedinec nešťastný v práci, je nešťastný i obecně. Je tedy nezbytné zajistit, aby uspokojení z práce bylo nezbytnou součástí života. Za druhé, je znám předpoklad, že pracovní spokojenost vede k motivaci a dobrým pracovním výkonům, které jsou základním předpokladem prosperity podniku a jeho ekonomické efektivnosti. Právě z těchto důvodů by

měla každá organizace věnovat dostatečnou pozornost svým zaměstnancům a jejich pracovní spokojenosti. Použitím odborné literatury byl stanovený teoretický rámec spokojenosti zaměstnanců, který bude následně využit v praktické části.

### 3. Charakteristika společnosti ReSpol, s.r.o.

V této kapitole bude představena společnost ReSpol s.r.o., jejíž sídlo se nachází v Hlavnici. V této společnosti bude proveden výzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců, proto tato kapitola uvádí základní informace o společnosti a předmět jejího podnikání.

#### 3.1 Základní informace



Společnost ReSpol s.r.o., se sídlem v Hlavnici, působí na trhu od června roku 1992 a celkem má 57 zaměstnanců. V současné době je stabilizovanou a oceňovanou společností působící po celé ČR. Společnost ReSpol s.r.o. je vyhledávaným partnerem a renomovaným dodavatelem nejmodernějších technologií a zařízení. Nejvýznamnějšími partnery ReSpolu je například Armáda České republiky a energetická společnost ČEZ a.s., kde dodává nejmodernější technologie.

Základní filozofií společnosti je zajistit ekonomickou prosperitu firmy kromě jiného i prostřednictvím systému managementu kvality QMS splňujícím požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009, systému managementu prostředí EMS splňujícím požadavky normy ČSN ISO 14001:2005 a dodržováním bezpečnosti práce systémem BOZP splňujícím požadavky normy ČN OHSAS 18001:2008.

#### 3.2 Předmět podnikání

Společnost ReSpol s.r.o. se orientuje na údržbu elektrických zařízení vysokého a nízkého napětí. Zároveň se zabývá také regulacemi odběru elektrické energie a kompenzacemi, specializuje se na činnosti v oblasti rozvaděčů nízkého napětí, kde je uznávaným výrobcem. Úspěšně se podílí na dodávkách a montážích technologických celků pro energetiku včetně stavebních prací. Společnost provádí také činnost projekční a revizní a provádí školení a zkoušky v oboru elektrotechniky.

V rámci elektroinstalací společnosti realizuje přípojky, rozvodny a transformovny vysokého a nízkého napětí, vnitřní a vnější kabelové rozvody VN a NN, zásuvkové rozvody a systémy vnitřního i vnějšího osvětlení včetně systémů řízení osvětlení, hromosvody pasivní a aktivní a výchozí revize a revize elektrických zařízení. Tyto silnoproudé rozvody společnost ReSpol provádí v průmyslu, ve zdravotnických zařízeních, hotelových a společenských zařízeních, obchodních domech a domovní výstavbě. Realizuje rekonstrukce i novou výstavbu formou komplexní dodávky včetně provádění pozáručního servisu s pohotovostní



službou. V průmyslu společnost zajišťuje elektroinstalace ve výrobních a skladovacích prostorech firem i zemědělských objektů. Jedná se o elektroinstalace osvětlení ve výrobě, skladech i veřejného osvětlení komunikací a areálů. Dále také realizuje elektroinstalace pro technologie výroby, zásuvkové instalace a zásobníky ve skladech. ReSpol s.r.o. také provádí elektroinstalace pro elektrické topení všech typů, druhů a konstrukcí, včetně ovládání, měření a regulace. V zemědělské výrobě zajišťuje elektroinstalace pro osvětlení, automatické napáječky, dojírny, ale také temperaci či odsávání.

Společnost zajišťuje veškeré výchozí a pravidelné revize elektrických zařízení do 35 kV, revize hromosvodů, ručního nářadí a spotřebičů a revizí velkoodběratelských trafostanic a rozvoden, včetně zajištění vzorků oleje a ochranných pomůcek.

V rámci stavební činnosti poskytuje společnost ReSpol s.r.o. architektonické návrhy, zemní a výkopové práce, terénní úpravy, výstavbu rodinných domů na klíč, rekonstrukce bytů a domů, výstavbu a rekonstrukce průmyslových objektů, rekonstrukce stávajících kompenzací.

## 4. Analýza pracovní spokojenosti

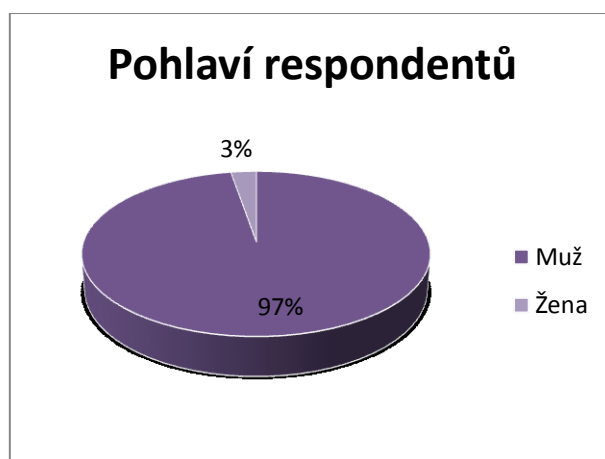
Cílem této kapitoly bylo zjistit současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ReSpol s.r.o. Informace byly získány především z dotazníkového šetření a rozhovoru s majitelem společnosti.

### 4.1 Vyhodnocení dotazníku

#### Oddíl I.

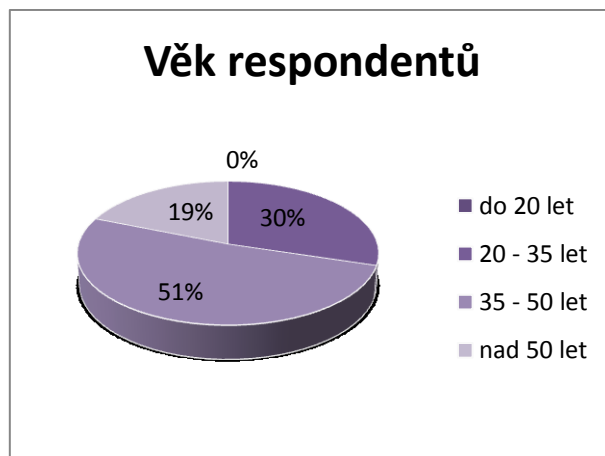
První série otázek (otázka č. 1 – č. 4) se týká identifikačních údajů zaměstnanců, podle kterých je možné zjistit pohlaví, věk, délku zaměstnání u společnosti a profesní zaměření dotazovaných zaměstnanců. Celé znění dotazníku je v příloze č. 1.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců vyplnilo celkem 37 respondentů, z toho 1 žena a 36 mužů. Tento fakt lze objasnit podnikatelským zaměřením firmy, ve kterém se orientují zejména muži. Procentuální zastoupení mužů a žen ve společnosti ReSpol s.r.o. je zachyceno v grafu 4.1.



Graf 4.1 Pohlaví

Ve firmě jsou zastoupeni zaměstnanci od 20 do 50 a více let. Z grafu 4.2 je patrné, že nejvíce zastoupená věková kategorie je od 36 do 50 let, v tomto věkovém rozpětí je 19 zaměstnanců.



Graf 4.2 Věk

Zaměstnanci pracují ve firmě odlišně dlouho. Do jednoho roku je ve společnosti zaměstnán pouze jeden z dotazovaných. Stejně je tomu tak v délce zaměstnání od 1 do 3 let. Nejvíce a to 15 respondentů se ztotožnilo s odpovědí od 3 do 5 let. Více než 10 let ve firmě pracuje 9 lidí a více než 15 let 11 zaměstnanců. Vyčíst to lze také z grafu 4.3, kde jsou údaje zobrazeny procentuálně.



Graf 4.3 Délka odpracovaných let ve společnosti ReSpol s.r.o.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců obsahoval také otázku týkající se profesního zařazení jednotlivých respondentů. Na výběr bylo ze čtyř možností: elektromontér, technik, zedník a administrativní pracovník, do něhož byli zařazeni ostatní zaměstnanci vykonávající kancelářskou činnost. Z dotazovaných byl pouze jeden administrativní pracovník, přičemž to byla žena. Všechny ostatní funkce vykonávají muži. Jak je možné vidět také z grafu 4.4, z dotazovaných bylo 17 elektromontérů, 7 techniků a 12 zedníků.

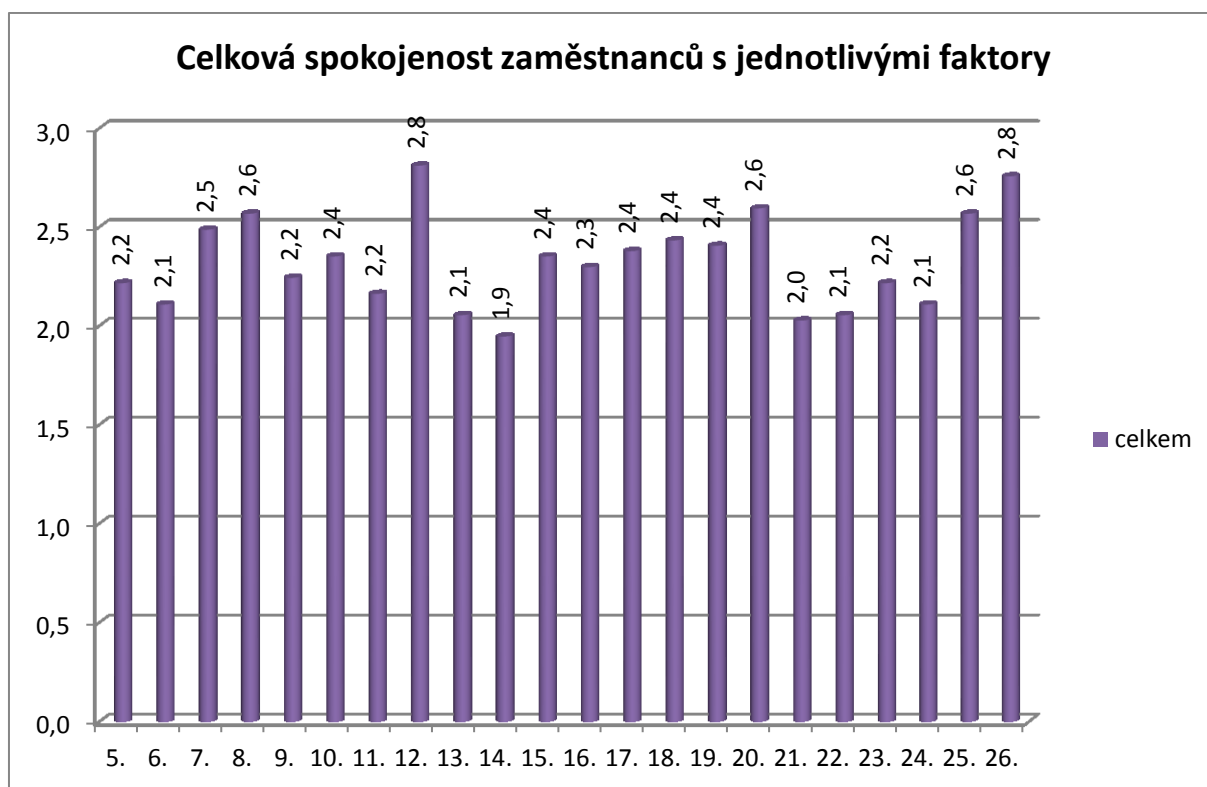


Graf 4.4 Profesní zařazení

## Oddíl II.

Následující oblast otázek se týká spokojenosti s jednotlivými faktory pracovní spokojenosti. Tento oddíl obsahuje otázky 5 – 27, které jsou rozdělené do oblastí týkající se práce zaměstnanců, pracovních podmínek, interpersonálních vztahů, péče o zaměstnance, hodnocení a odměňování a celkové spokojenosti ve firmě.

Pomocí grafického znázornění, které je zobrazeno v grafu 4.5, je možné vidět, že největší spokojenost dotazovaní zaměstnanci vyjádřili u otázek číslo 6, 13, 14, 21, 22 a 24. Nejméně jsou spokojeni s organizací práce na pracovišti a se spravedlností odměňování, což dokazují odpovědi u otázek číslo 12 a 26.

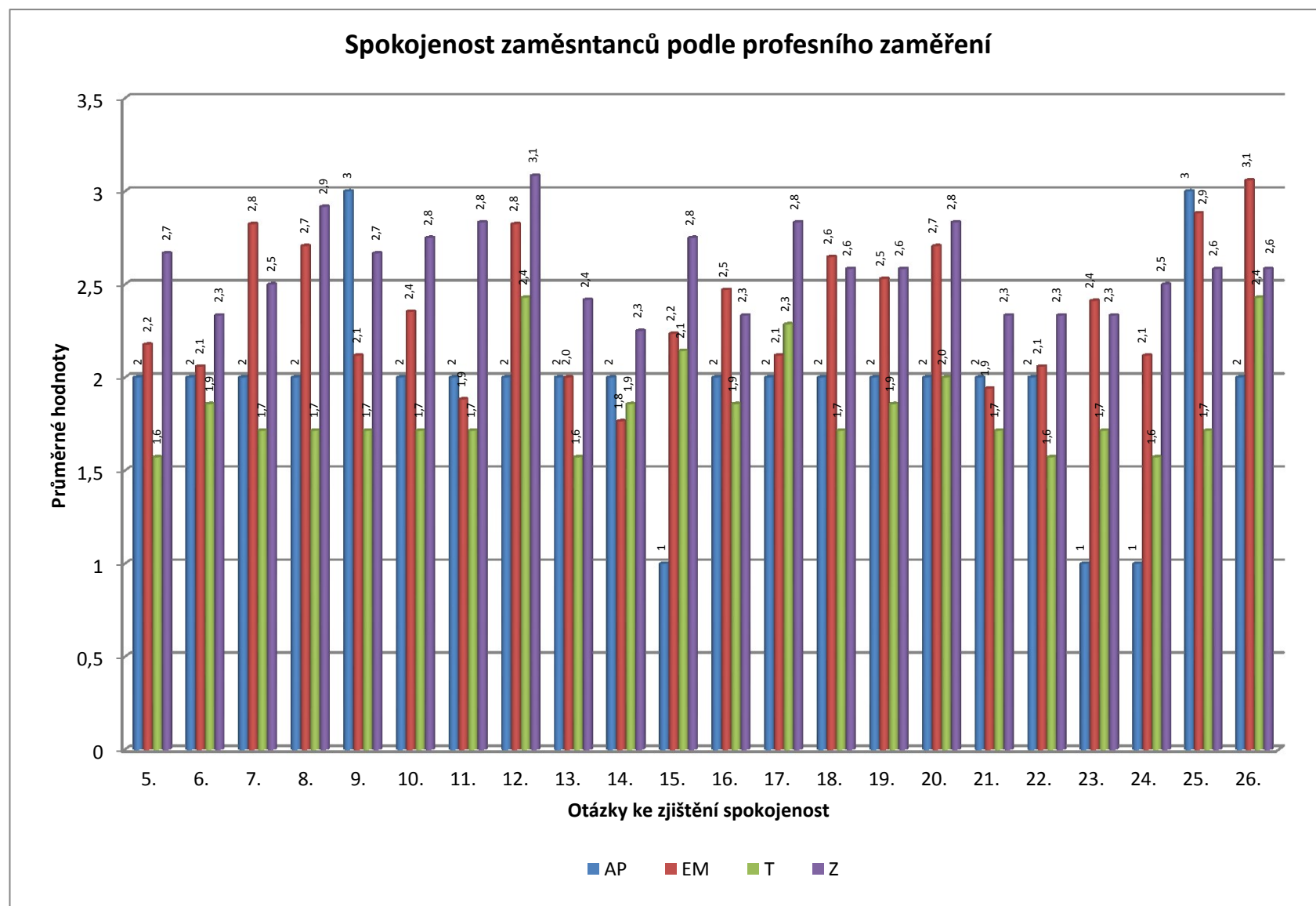


Graf 4.5 Celková spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory

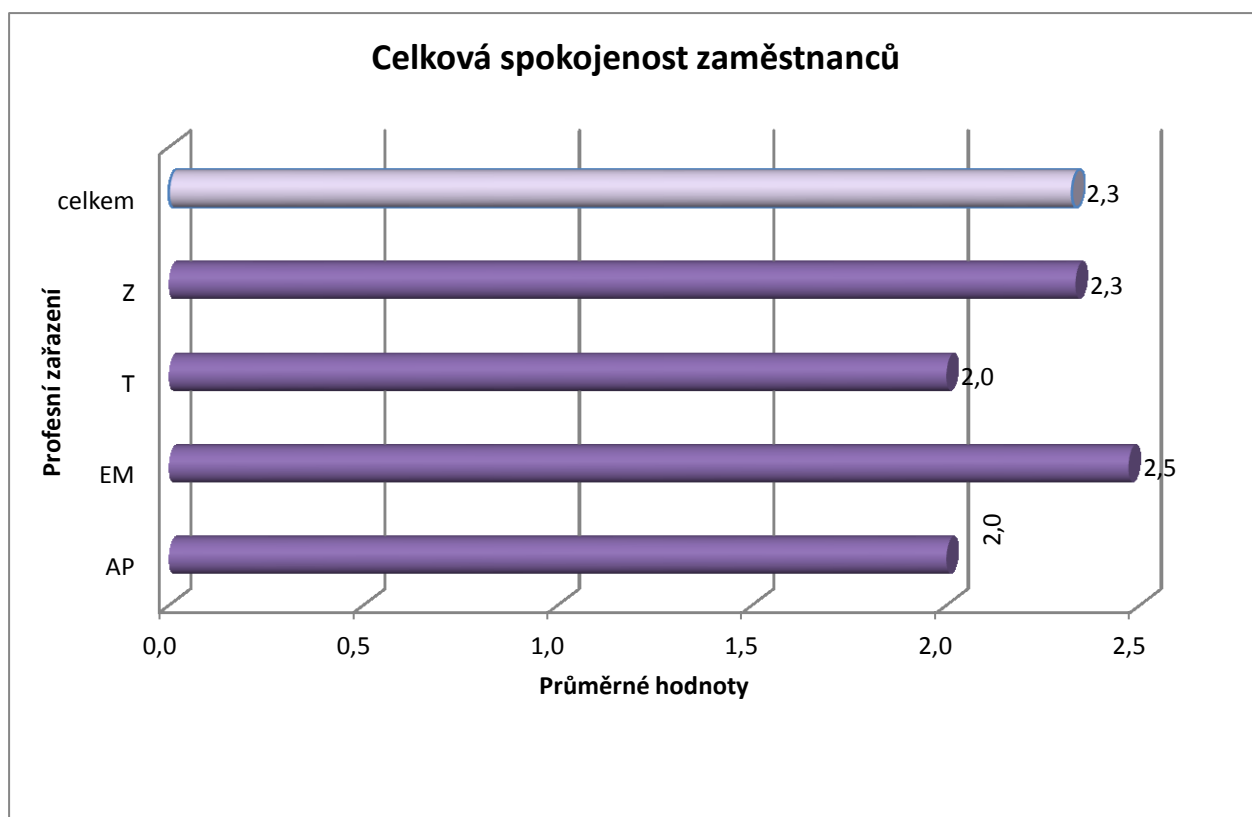
V následujícím grafu 4.6, který zobrazuje spokojenost zaměstnanců rozdělených podle profesních zařazení s jednotlivými faktory pracovní spokojenosti, je možné vidět, ve kterých otázkách zaměstnanci vyjádřili svou spokojenost a kde naopak svou nespokojenost. Z grafu je patrné, že nejlépe otázky hodnotili zaměstnanci s profesním zařazením technik. Největší spokojenost projevili průměrnou hodnotou 1,6 u otázek číslo 5, 13 a 24. Otázky jsou napsány v dotazníku, který je uveden v příloze č. 1. Naopak největší nespokojenost technici projevili u otázky číslo 26 (spravedlnost odměňování), otázky číslo 12 (organizace práce na pracovišti) a 17 (komunikace mezi spolupracovníky). I přesto výsledná hodnota nepřesáhla hodnotu 2,4, což je dobré hodnocení. Po zaměstnancích s profesí technik jsou nejvíce spokojeni zaměstnanci s profesním zařazením administrativní pracovník. Tito zaměstnanci nejlépe hodnotili otázky číslo 15 (vztahy se spolupracovníky), 23 (hodnocení a ocenění vykonané práce) a 24 (finanční ohodnocení vykonané práce), u kterých je výsledná hodnota 1, tedy maximální spokojenost. Nejmenší spokojenost projevili zaměstnanci s profesním zařazením administrativní pracovník u otázky číslo 9 a otázky číslo 25, kde je výsledná průměrná hodnota 3. Nejhorší hodnotili otázky na spokojenost zaměstnanci pracující ve společnosti na pracovní pozici zedník. Přestože hodnota 3 byla přesažena pouze u jediné otázky a to u otázky číslo 12, většina ostatních otázek se k této hodnotě značně přibližovala. Nejlépe hodnocené

otázky u zedníků jsou otázky číslo 6, 14, 16, 21, 22 a 23, u kterých vyšla průměrná hodnota 2,3. U elektromontérů bylo zjištěno, že jsou nejvíce spokojeni s délkou pracovní doby (otázka č. 14), s vybavením pracoviště (otázka č. 11) a s možností vzdělávat se v oboru (otázka č. 21). Jejich nejmenší spokojenost byla zaznamenána u otázek číslo 26 (spravedlnost odměňování), 25 (poskytované benefity), 7 (možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici) a 12 (organizace práce na pracovišti).

Úkolem poslední otázky druhého oddílu bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci celkově ve společnosti ReSpol s.r.o. spokojeni. Z grafu 4.7 je patrné, že nejvíce jsou ve společnosti spokojeni zaměstnanci s profesním zařazením technik a administrativní pracovník. Následují zedníci a elektromontéři. Celková spokojenost všech zaměstnanců má průměrnou hodnotu 2,3.



Graf 4.6 Spokojenost zaměstnanců podle profesního zaměření



Graf 4.7 Celková spokojenost zaměstnanců

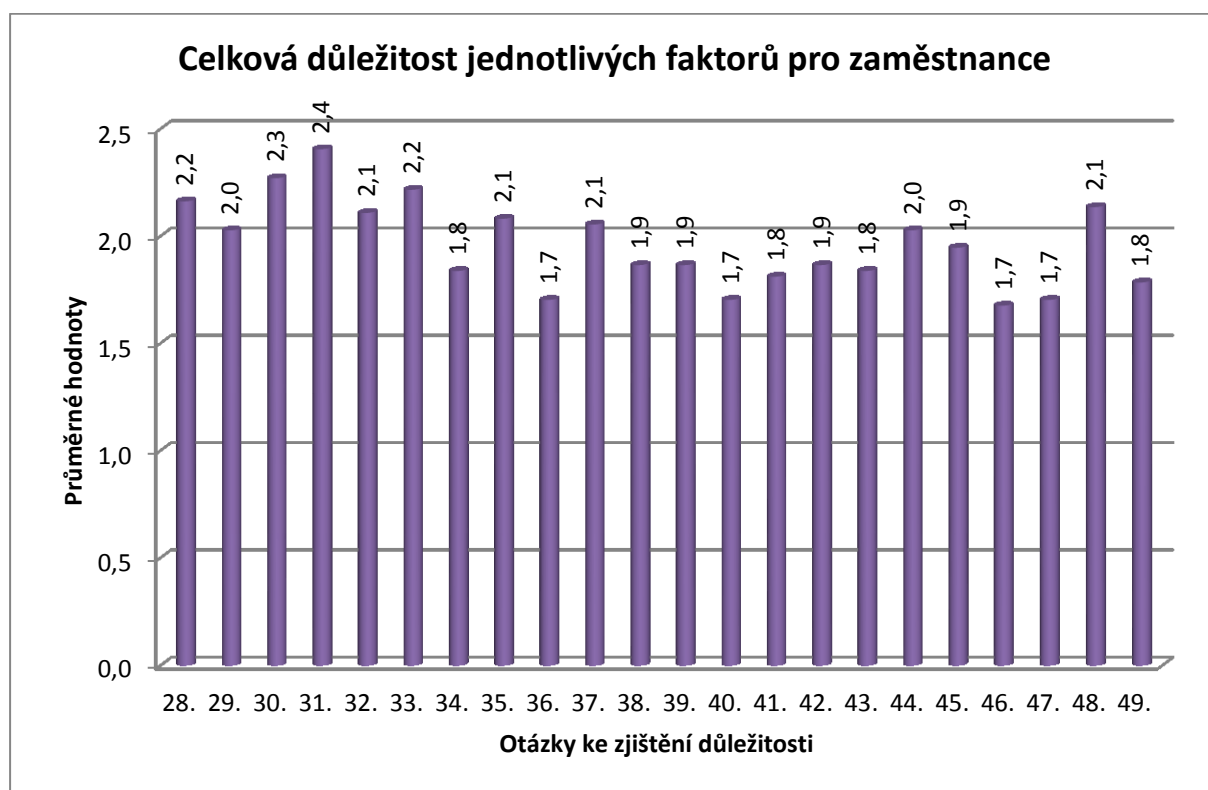


### Oddíl III.

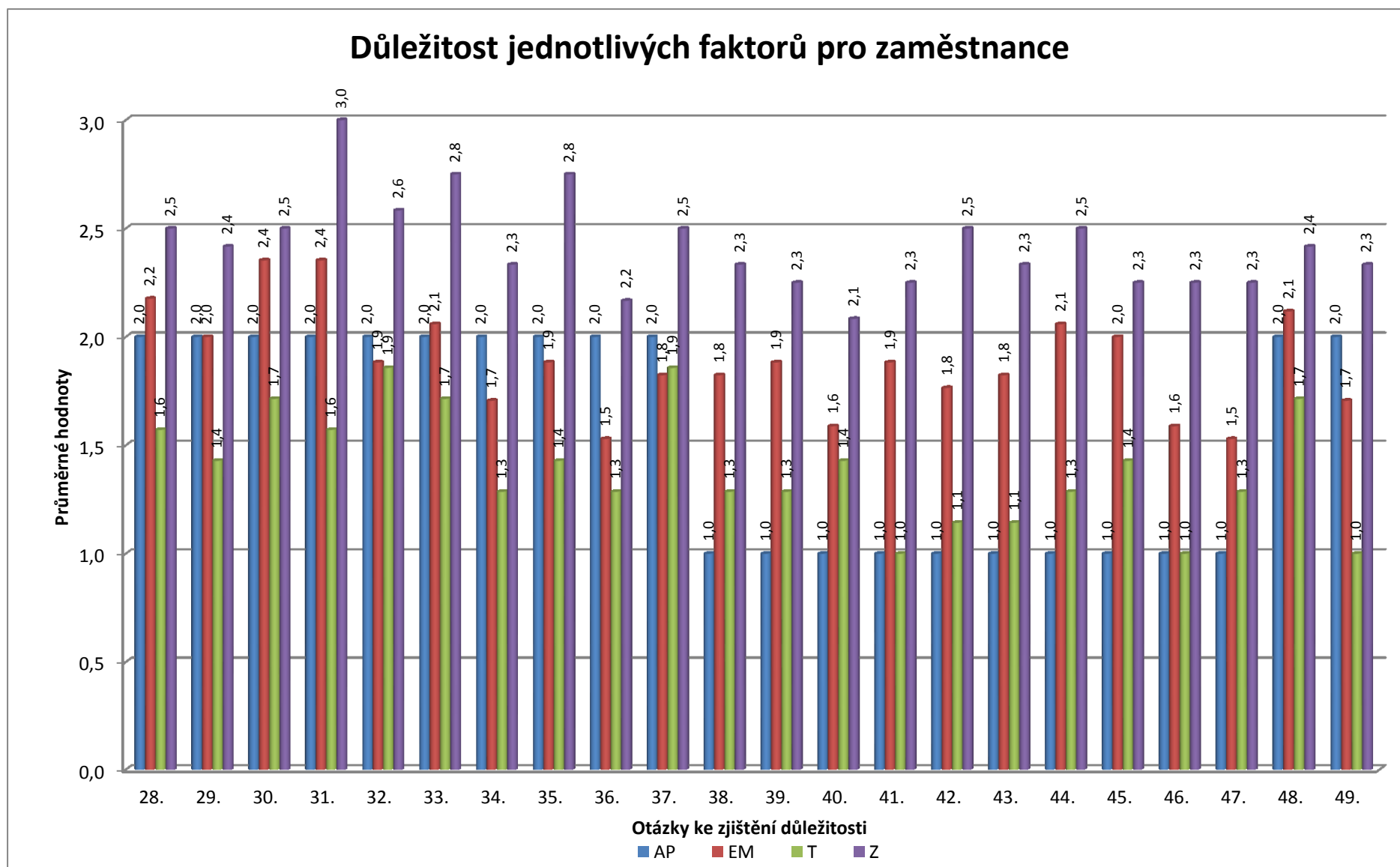
Je důležité zjistit nejen pracovní spokojenost zaměstnanců u jednotlivých faktorů, ale zjistit také, jak jsou pro ně tyto faktory důležité. Pro někoho jsou více důležité zaměstnanecké vztahy, vzdělávání či pochvala, pro jiné zase odměňování ve formě mzdy a benefitů. Tento oddíl obsahuje otázky 28 až 50, přičemž znění otázek je stejné jako v druhém oddíle, nicméně zaměstnanci zde měli vyjádřit, jak jsou pro ně tyto faktory důležité.

V grafu 4.8 jsou zobrazené, jak jsou jednotlivé faktory pro zaměstnance důležité, přičemž je možné vidět, že zaměstnanci přikládají největší váhu otázkám číslo 36 (bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti), 40 (komunikace mezi spolupracovníky), 46 (hodnocení a ocenění vykonané práce) a 47 (finanční ohodnocení vykonané práce).

Jak znázorňuje graf 4.9, důležitost jednotlivých faktorů se u zaměstnanců liší na základě jejich profesního zařazení. Pomocí předchozích otázek bylo zjištěno, že nejvíce záporně odpovídali na otázky zedníci, nicméně v grafu 4.6 je možné také vidět, že právě tyto pracovníci přikládají nejmenší důležitost těmto faktorům oproti jiným zaměstnancům pracujících na jiných pracovních pozicích.

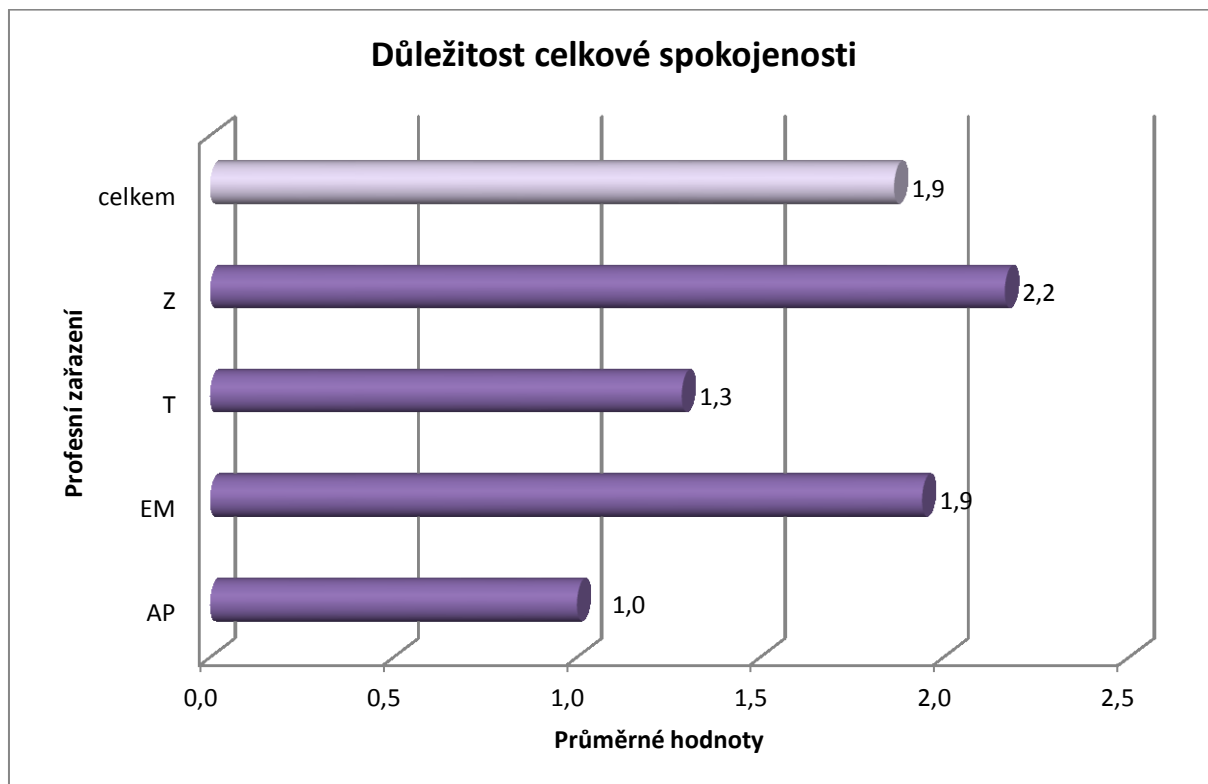


Graf 4.8 Celková důležitost jednotlivých faktorů pro zaměstnance



Graf 4.9 Důležitost jednotlivých faktorů pro zaměstnance

Z grafu 4.10 lze vyčíst jak je pro dotazované zaměstnance důležité, aby byli v práci celkově spokojeni. Celkově zaměstnanci přisuzují důležitost celkové spokojenosti ve firmě na úrovni 1,9. Z hlediska profesního zařazení je celková spokojenost ve společnosti ReSpol s.r.o. nejvíce důležitá pro zaměstnance v tomto pořadí: administrativní pracovník, technik, elektromontér a zedník.

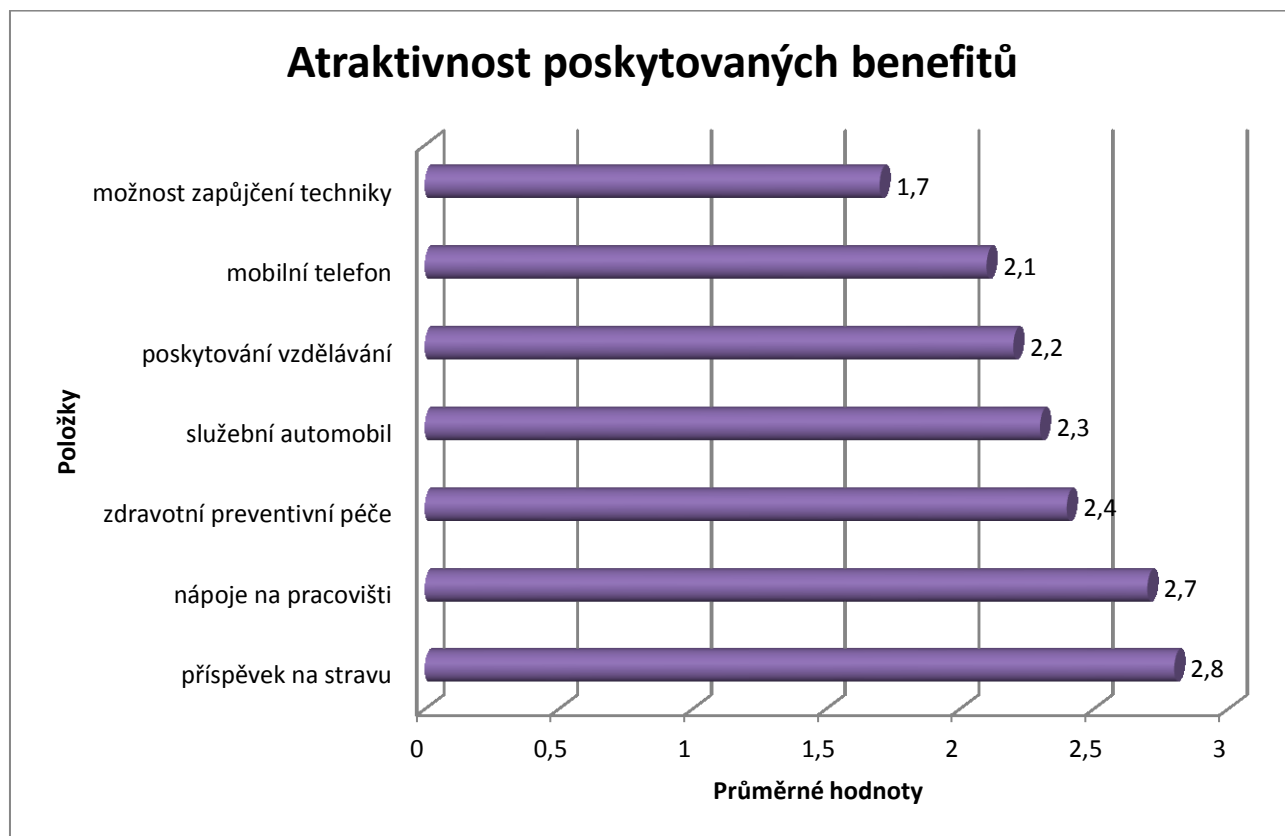


Graf 4.10 Důležitost celkové spokojenosti pro zaměstnance

#### Oddíl IV.

Tento oddíl otázek se týká zaměstnaneckých výhod, pomocí kterých se dá zjistit spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a stanovit také benefity, které by zaměstnanci uvítali. Ne všichni zaměstnanci však poskytované zaměstnanecké výhody využívají, proto měli možnost výběru odpovědi „netýká se mne“. O tyto odpovědi pak byli data očištěna, aby neovlivňovaly výsledné hodnoty.

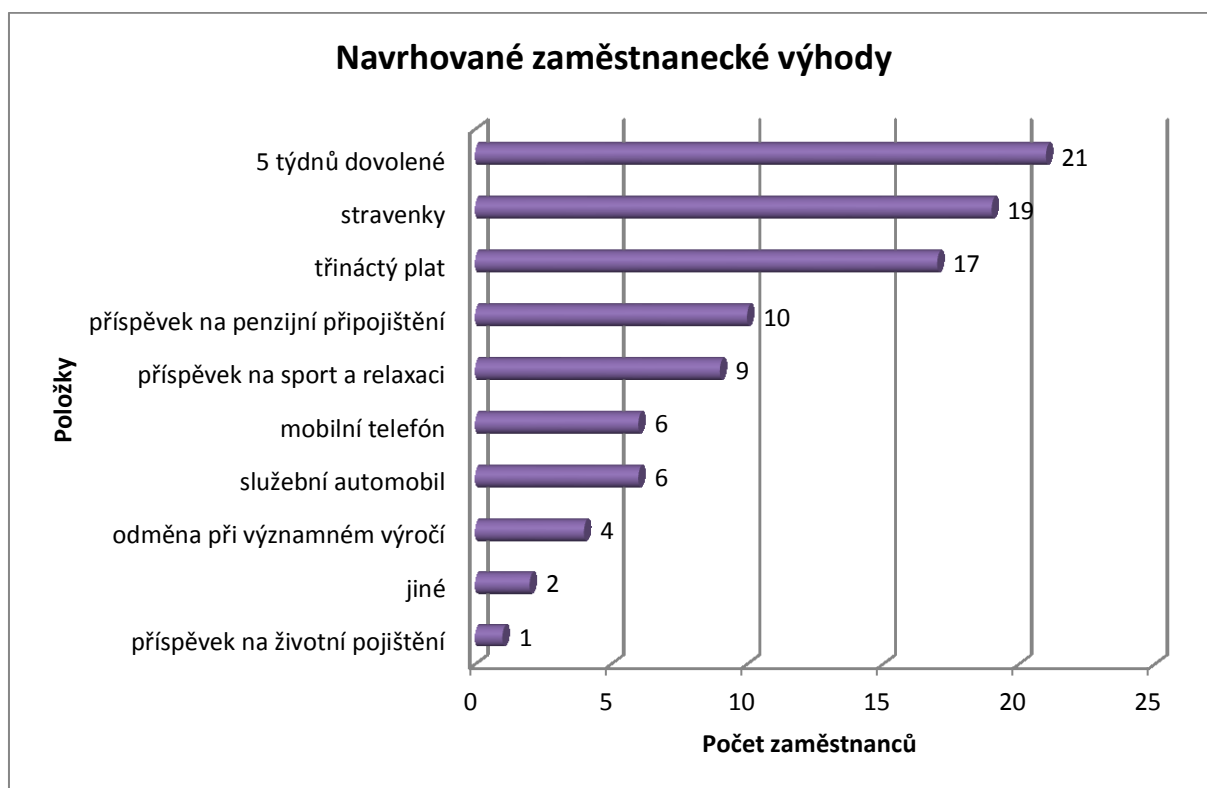
Z grafu 4.11 je patrné, že pro zaměstnance je nejvíce atraktivní možnost zapůjčení si veškeré pracovní techniky. Tato možnost jim je poskytována zdarma, pouze za doplnění pohonných hmot. Následuje možnost používání mobilního telefonu k osobním účelům, poskytování vzdělávání, používání služebního automobilu k osobním účelům a zdravotní preventivní péče zajišťovaná zaměstnavatelem. Nejméně atraktivní je pro zaměstnance poskytování nápojů na pracovišti a příspěvek na stravu ve firemní restauraci, tuto možnost také využívá nejméně dotazovaných zaměstnanců.



Graf 4.11 Atraktivnost poskytovaných benefitů

Pomocí další otázky si měli zaměstnanci vybrat, které další zaměstnanecké výhody by při své práci uvítali. Odpovědi respondentů zachycuje graf 4.12. Nejvíce zaměstnanců (21) by

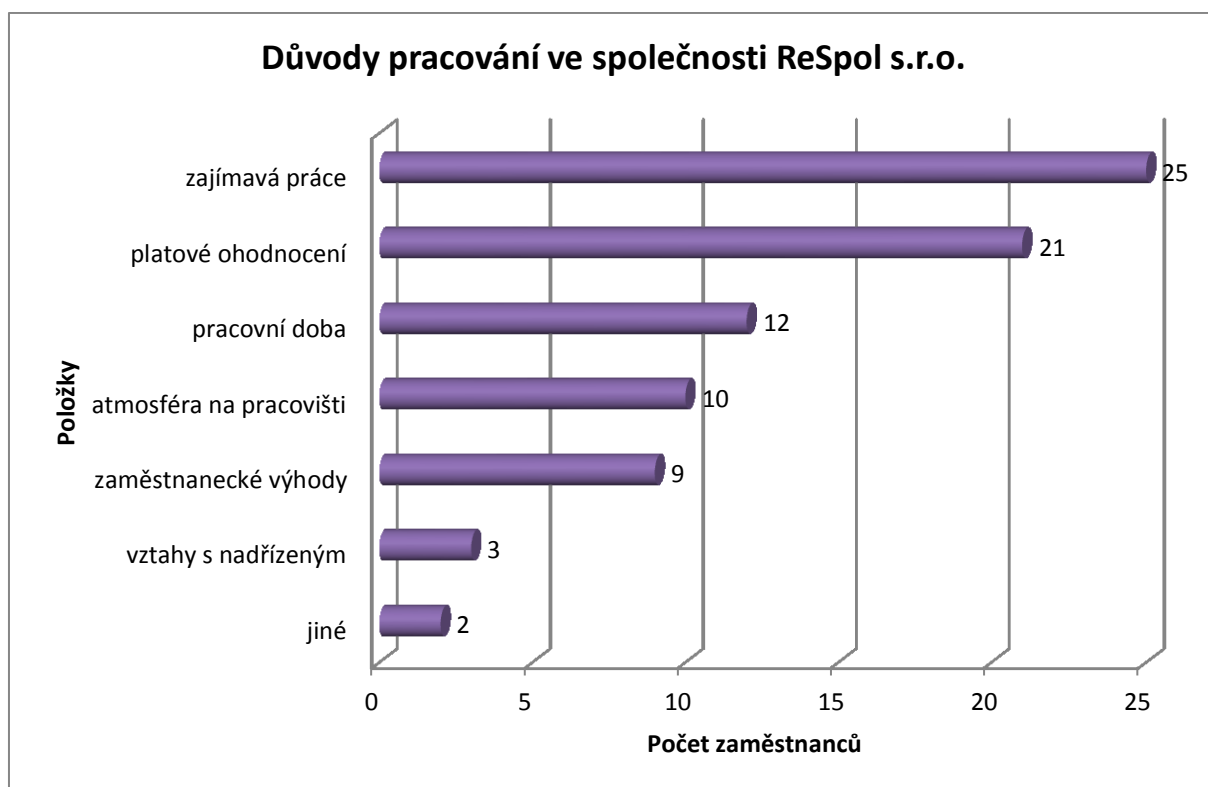
uspokojil týden dovolené navíc, tedy místo běžných čtyř týdnů by chtěli pět týdnů dovolené. Celkem 19 dotazovaných by uvítalo stravenky a 17 zaměstnanců by chtělo třináctý plat. Nejméně chtěná zaměstnanecká výhoda je příspěvek na penzijní připojištění a odměna při významném pracovním a životním výročí. Dva lidé rovněž uvedli jiné benefity, které by rádi ve své práci dostávali. Mezi tyto benefity patří příspěvek na dovolenou a odměny dle kvalifikace a rizikovosti práce.



Graf 4.12 Navrhované zaměstnanecké výhody

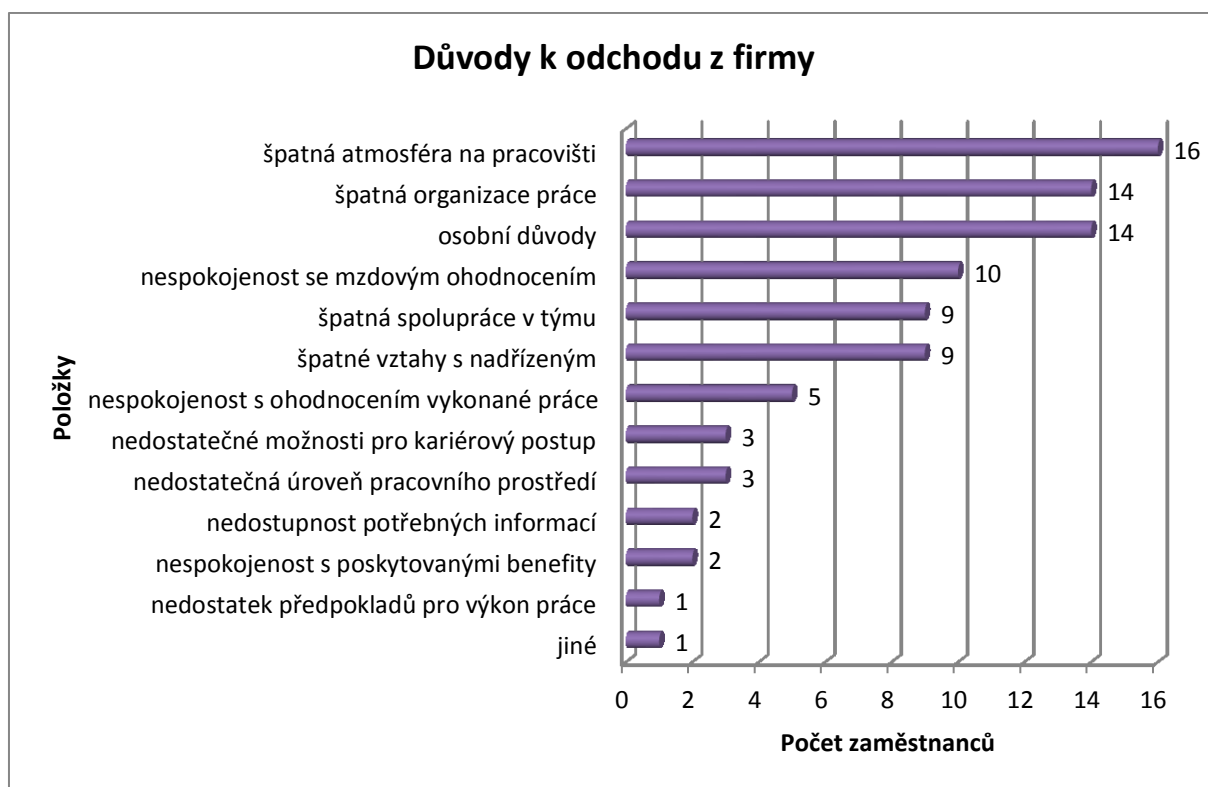
## Oddíl V.

Tento oddíl obsahuje otázky ohledně důvodů pracování ve společnosti ReSpol s.r.o. a důvodů, kvůli kterým by se zaměstnanci při nespokojenosti rozhodovali ze společnosti odejít. Graf 4.13 zachycuje, z jakého důvodu zaměstnanci pracují ve společnosti ReSpol s.r.o. Velká většina zaměstnanců pracuje ve firmě, protože jim tato práce připadá zajímavá. Tento důvod uvedlo 25 zaměstnanců. 21 zaměstnanců pracuje ve společnosti z důvodu dobrého platového ohodnocení. Zanedbatelný důvod je vztah s nadřízeným, který zvolili pouze tři lidé. Dva zaměstnanci uvedli také jiný důvod, proč ve firmě pracují. Jedním z důvodů je, že daný zaměstnanec byl u zrodu firmy a proto setrval v zaměstnání dodnes. Druhým důvodem je, že práce ve společnosti ReSpol s.r.o. je v místě bydliště zaměstnance.



Graf 4.13 Důvody pracování ve společnosti ReSpol s.r.o.

Důvody, kvůli kterým by zaměstnanci opustili společnost ReSpol s.r.o. v případě, že by s nimi nebyli spokojeni jsou znázorněny v grafu 4.14. Mezi nejčastěji uváděné důvody patří špatná atmosféra na pracovišti, špatná organizace práce a osobní důvody. 10 zaměstnanců by firmu opustilo také v případě nespokojenosti se mzdovým ohodnocením práce. Pouze málo zaměstnanců by společnost opustilo v případě nedostatku osobních a odborných předpokladů pro vykonávání práci, v případě nedostupnosti potřebných informací či kvůli nespokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Jeden zaměstnanec uvedl svůj důvod a to případ zániku společnosti. Aby si firma udržela své zaměstnance, měla by věnovat pozornost příznakům nespokojenosti zejména těch faktorů, kvůli kterým by při jejich nespokojenosti odešlo nejvíce lidí.



Graf 4.14 Důvody k odchodu z firmy

## Oddíl VI.

V posledním oddíle měli zaměstnanci možnost vypsát své připomínky a případné nápady k práci ve společnosti ReSpol s.r.o. Několik zaměstnanců tuto možnost využilo. Jejich odpovědi jsou zachyceny v následující tabulce 4.1.

Nápady a připomínky	Počet zaměstnanců
lepší organizace práce	2
zavedení funkce skladníka	2
stálá pracovní doba bez ohledu na změnu letního a zimního času	3
lepší rozdělení práce	1
firma by se měla zaměřovat na to, co je jejím prvotním zaměřením	1

Tab. 4.1 Nápadů a připomínek k práci

Nejvíce z dotazovaných zaměstnanců by uvítalo stálou pracovní dobu bez ohledu na změnu letního a zimního času. V zimním období se jim začátek pracovní doby posunuje z 6:00 hodin na 6:30 hodin a zaměstnanci by si přáli ponechat ho stále na 6:00 hodin. Dva zaměstnanci by uspokojila lepší organizace práce a zavedení funkce skladníka, která na firmě

schází. Další připomínka byla, aby se firma zaměřovala na to, co je jejím prvotním zaměřením a jeden zaměstnanec by uvítal lepší rozdělení práce.



## 4.2 Vztahy mezi proměnnými

Ke zjištění závislosti mezi závisle a nezávisle proměnnou byla použita regresní a korelační analýza. Jako závisle proměnná ( $y$ ) je označena celková spokojenost ve společnosti. Za nezávisle proměnné ( $x$ ) bylo vybráno pět faktorů spokojenosti, které dotazovaní zaměstnanci určili pro ně jako nejdůležitější. Těmito faktory jsou:

- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- komunikace mezi spolupracovníky,
- hodnocení a ocenění vykonané práce,
- finanční ohodnocení vykonané práce,
- spravedlnost odměňování.

Cílem bylo zjistit, zda faktory označené zaměstnanci jako důležité ovlivňují či neovlivňují celkovou spokojenost ve firmě. Veškeré výpočty byly provedeny v programu Microsoft Excel.

### Vztah mezi celkovou spokojeností ve firmě a spokojeností s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti

Za závisle proměnnou je označena celková spokojenost ve firmě ( $y$ ). Nezávisle proměnná představuje spokojenost s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti ( $x$ ). V tabulce 4.2 jsou uvedené získané hodnoty týkající se celkové spokojenosti a spokojenosti s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti. Vyrovnané hodnoty  $\tilde{y}$  byly zjištěny pomocí statistické funkce „lntrend“.

Spokojenost s bezpečností a ochranou zdraví ( $x$ )	Celková spokojenost ve firmě ( $y$ )	$\tilde{y}$
2	4	2,3054299
4	3	3,0045249
3	3	2,6549774
1	1	1,9558824
3	3	2,6549774
2	2	2,3054299
2	2	2,3054299
3	2	2,6549774
2	2	2,3054299
1	2	1,9558824
2	3	2,3054299
2	2	2,3054299
2	3	2,3054299

1	2	1,9558824
1	1	1,9558824
1	2	1,9558824
2	2	2,3054299
2	3	2,3054299
2	2	2,3054299
2	2	2,3054299
3	3	2,6549774
2	2	2,3054299
2	2	2,3054299
2	2	2,3054299
4	3	3,0045249
2	2	2,3054299
2	2	2,3054299
3	3	2,6549774
1	2	1,9558824
1	3	1,9558824
2	2	2,3054299
3	3	2,6549774
1	2	1,9558824
2	2	2,3054299
3	2	2,6549774
2	2	2,3054299
1	3	1,9558824

Tab. 4.2 Základní údaje potřebné k výpočtům (celková spokojenost a spokojenost s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti)

Pro zjištění souřadnic lineární funkce  $y$  byl použit analytický nástroj „regrese“, pomocí něhož byla zjištěna tato lineární funkce:

$$y = 0,3495x + 1,6063$$

Pro zjištění míry ukazující sílu závislosti se vychází ze vztahu empirických a vyrovnaných hodnot, pomocí nichž lze sestavovat rozptyly s různou vypovídací schopností:

- rozptyl empirických (skutečně zjištěných) hodnot  $y$

$$s_y^2 = \frac{1}{n} \sum (y_i - \bar{y})^2,$$

- rozptyl vyrovnaných hodnot (teoretický rozptyl)

$$s_{\tilde{y}}^2 = \frac{1}{n} \sum (\tilde{y}_i - \bar{y})^2.$$

Oba rozptyly lze získat v programu Excel použitím funkce „smodch“. Pomocí získaných rozptylů lze dosadit do rovnice indexu determinace ( $I^2$ ):

$$I^2 = \frac{s_{\hat{y}}^2}{s_y^2}.$$

Pomocí indexu determinace lze zjistit závislost proměnné  $y$  na proměnné  $x$ . Závislost bude tím silnější, čím větší bude podíl rozptylu vyrovnaných hodnot na celkovém rozptylu, a tím slabší, čím bude podíl tohoto rozptylu menší. Výsledné hodnoty indexu determinace jsou v rozpětí  $\langle 0;1 \rangle$ , čím blíže je hodnotě 0, tím je závislost menší, čím více se přibližuje hodnotě 1, tím je závislost silnější.

Index korelace ( $I$ ) poskytuje stejné informace o těsnosti závislosti jako index determinace, má však menší vypovídací schopnost. Lze získat dosazením do rovnice:

$$I = \sqrt{\frac{s_{\hat{y}}^2}{s_y^2}}.$$

#### **Získané hodnoty**

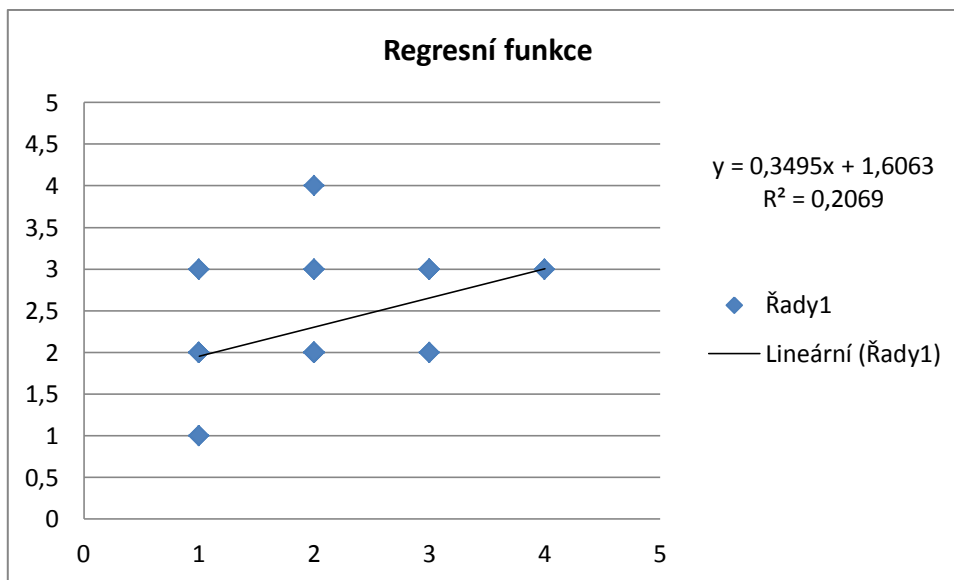
$$s_y^2 = 0,6175$$

$$s_{\hat{y}}^2 = 0,2809$$

$$I = 0,4549$$

$$I^2 = 0,2069$$

Ze získaných hodnot je zřejmé, že se jedná o velmi nízkou závislost. V podstatě to znamená, že celková spokojenost ve firmě není ovlivněna spokojeností s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti. Tuto skutečnost dokazuje i graf 4.14.



Graf 4.15 Regresní funkce (celková spokojenost a spokojenost s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti)

#### Vztah mezi celkovou spokojeností ve firmě a spokojeností s komunikací mezi spolupracovníky

Za závisle proměnnou je označena celková spokojenost ve firmě ( $y$ ). Nezávisle proměnná představuje spokojenost s komunikací mezi spolupracovníky ( $x$ ). V tabulce 4.3 jsou uvedené získané hodnoty týkající se celkové spokojenosti a spokojenosti s komunikací mezi spolupracovníky.

Spokojenost s komunikací mezi spolupracovníky ( $x$ )	Celková spokojenost ve firmě ( $y$ )	$\bar{y}$
2	4	2,3
2	3	2,3
2	3	2,3
1	1	2,2357143
3	3	2,3642857
2	2	2,3
2	2	2,3
2	2	2,3
2	2	2,3
2	2	2,3
2	2	2,3
2	3	2,3
2	2	2,3
3	3	2,3642857
2	2	2,3

3	1	2,3642857
2	2	2,3
2	2	2,3
2	3	2,3
2	2	2,3
2	2	2,3
3	3	2,3642857
3	2	2,3642857
4	2	2,4285714
1	2	2,2357143
4	3	2,4285714
2	2	2,3
2	2	2,3
3	3	2,3642857
3	2	2,3642857
2	3	2,3
2	2	2,3
3	3	2,3642857
3	2	2,3642857
2	2	2,3
4	2	2,4285714
4	2	2,4285714
1	3	2,2357143

Tab. 4.3 Základní údaje potřebné k výpočtům (celková spokojenost a spokojenost s komunikací mezi spolupracovníky)

Byla zjištěna tato lineární funkce:

$$y = 0,0643x + 2,1714$$

#### **Získané hodnoty**

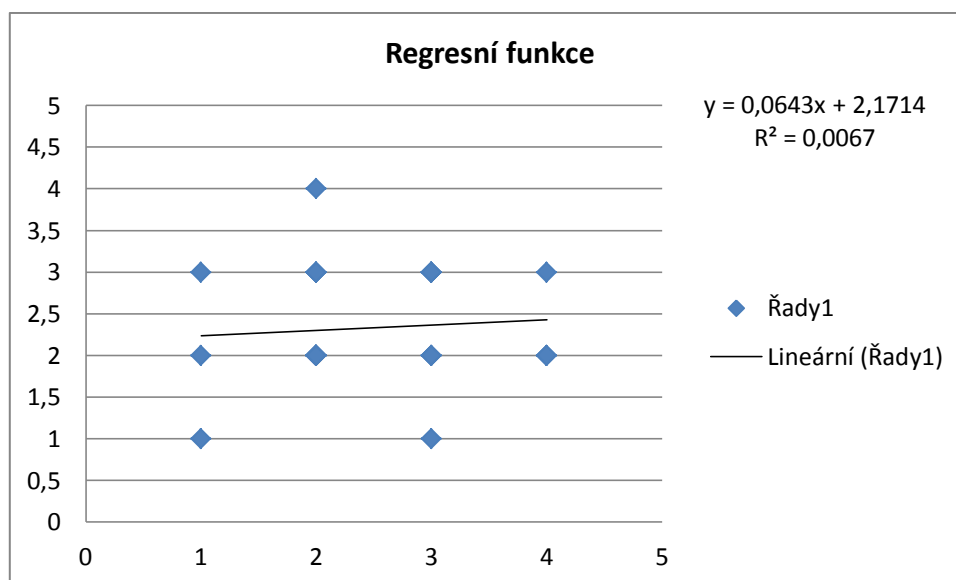
$$s_y^2 = 0,6175$$

$$s_y^2 = 0,7833$$

$$I = 0,0815$$

$$I^2 = 0,0067$$

Z výsledných hodnot je patrné, že závislost mezi proměnnou  $x$  a proměnnou  $y$  je minimální. To znamená, že celková spokojenost ve firmě není ovlivněna spokojeností s komunikací mezi spolupracovníky. Grafické zobrazení je v grafu 4.15.



Graf 4.16 Regresní funkce (celková spokojenost a spokojenost s komunikací mezi spolupracovníky)

#### Vztah mezi celkovou spokojeností ve firmě a spokojeností s hodnocením a oceněním vykonané práce

Za závisle proměnnou je označena celková spokojenost ve firmě ( $y$ ). Nezávisle proměnná představuje spokojenost s hodnocením a oceněním vykonané práce ( $x$ ). V tabulce 4.4 jsou uvedené získané hodnoty týkající se celkové spokojenosti a spokojenosti s hodnocením a oceněním vykonané práce.

Spokojeností s hodnocením a oceněním vykonané práce ( $x$ )	Celková spokojenost ve firmě ( $y$ )	$\tilde{y}$
4	4	3,456570156
3	3	2,821826281
2	3	2,187082405
1	1	1,55233853
3	3	2,821826281
2	2	2,187082405
2	2	2,187082405
2	2	2,187082405
2	2	2,187082405
2	2	2,187082405
3	3	2,821826281
2	2	2,187082405
3	3	2,821826281
2	2	2,187082405

1	1	1,55233853
2	2	2,187082405
1	2	1,55233853
3	3	2,821826281
2	2	2,187082405
1	2	1,55233853
4	3	3,456570156
2	2	2,187082405
3	2	2,821826281
1	2	1,55233853
3	3	2,821826281
2	2	2,187082405
2	2	2,187082405
3	3	2,821826281
1	2	1,55233853
3	3	2,821826281
1	2	1,55233853
3	3	2,821826281
2	2	2,187082405
2	2	2,187082405
2	2	2,187082405
2	2	2,187082405
3	3	2,821826281

Tab. 4.4 Základní údaje potřebné k výpočtům (celková spokojenost a spokojenost s hodnocením a oceněním vykonané práce)

Byla zjištěna tato lineární funkce:

$$y = 0,6347 + 0,9176$$

#### **Získané hodnoty**

$$s_y^2 = 0,6175$$

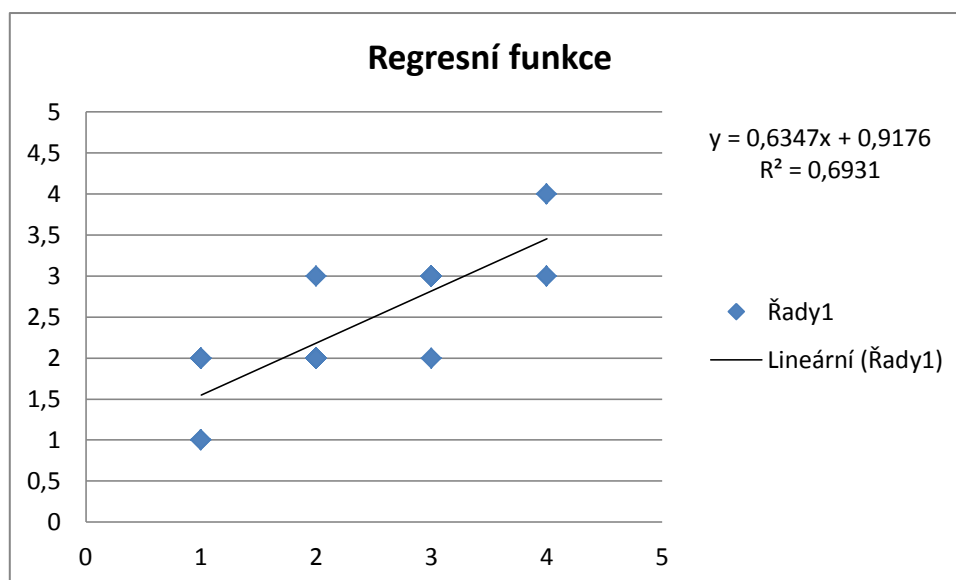
$$s_{\hat{y}}^2 = 0,5141$$

$$I = 0,8325$$

$$I^2 = 0,6931$$

Pomocí získaných hodnot lze určit, že se jedná o závislost mezi proměnnou  $x$  a proměnnou  $y$ . Lze říci, že celková spokojenost zaměstnanců ve firmě je ovlivněna spokojeností s hodnocením a oceněním jejich vykonané práce. Přesvědčuje o tom i graf 4.16,

kde je patrné, že se jednotlivé body přibližují k přímce a z toho lze usoudit, že zde působí závislost.



Graf 4.17 Regresní funkce (celková spokojenost a spokojenost s komunikací mezi spolupracovníky)

#### Vztah mezi celkovou spokojeností ve firmě a spokojeností s finančním ohodnocením vykonané práce

Za závisle proměnnou je označena celková spokojenost ve firmě ( $y$ ). Nezávisle proměnná představuje spokojenost s finančním ohodnocením vykonané práce ( $x$ ). V tabulce 4.5 jsou uvedené získané hodnoty týkající se celkové spokojenosti a spokojenosti s finančním ohodnocením vykonané práce.

Spokojeností s finančním ohodnocením vykonané práce ( $x$ )	Celková spokojenost ve firmě ( $y$ )	$\hat{y}$
4	4	3,175438596
2	3	2,275689223
3	3	2,72556391
1	1	1,825814536
3	3	2,72556391
2	2	2,275689223
2	2	2,275689223
1	2	1,825814536
2	2	2,275689223
2	2	2,275689223
3	3	2,72556391



2	2	2,275689223
2	3	2,275689223
2	2	2,275689223
1	1	1,825814536
2	2	2,275689223
2	2	2,275689223
1	3	1,825814536
2	2	2,275689223
1	2	1,825814536
3	3	2,72556391
2	2	2,275689223
2	2	2,275689223
1	2	1,825814536
3	3	2,72556391
3	2	2,72556391
2	2	2,275689223
3	3	2,72556391
1	2	1,825814536
1	3	1,825814536
3	2	2,72556391
3	3	2,72556391
3	2	2,72556391
2	2	2,275689223
2	2	2,275689223
2	2	2,275689223
2	3	2,275689223

Tab. 4.5 Základní údaje potřebné k výpočtům (celková spokojenost a spokojenost s finančním ohodnocením vykonané práce)

Byla zjištěna tato lineární funkce:

$$y = 0,4499x + 1,3759$$

**Získané hodnoty**

$$s_y^2 = 0,6175$$

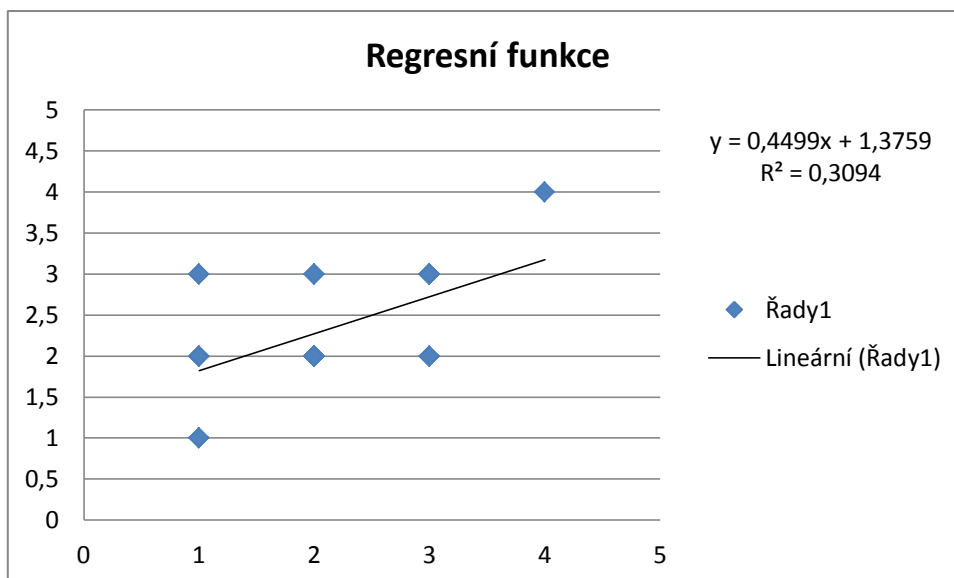
$$s_{\hat{y}}^2 = 0,3435$$

$$I = 0,5562$$

$$I^2 = 0,3094$$

Z vypočtených hodnot je patrné, že závislost mezi proměnnou  $x$  a proměnnou  $y$  je malá. Spokojenost s finančním ohodnocením vykonané práce tedy příliš neovlivňuje celkovou

spokojenost ve firmě. Bodový graf 4.16 zachycuje regresní funkci celkové spokojenosti a spokojenosti s finančním ohodnocením vykonané práce.



Graf 4.18 Regresní funkce (celková spokojenost a spokojenost s finančním ohodnocením vykonané práce)

#### Vztah mezi celkovou spokojeností ve firmě a spokojeností se spravedlností odměňování

Za závisle proměnnou je označena celková spokojenost ve firmě ( $y$ ). Nezávisle proměnná představuje spokojenost se spravedlností odměňování ( $x$ ). V tabulce 4.6 jsou uvedené získané hodnoty týkající se celkové spokojenosti a spokojenosti se spravedlností odměňování.

Spokojenost se spravedlností odměňování ( $x$ )	Celková spokojenost ve firmě ( $y$ )	$\hat{y}$
5	4	3,360027855
4	3	2,898328691
4	3	2,898328691
1	1	1,513231198
5	3	3,360027855
3	2	2,436629526
3	2	2,436629526
3	2	2,436629526
2	2	1,974930362
2	2	1,974930362
3	3	2,436629526
1	2	1,513231198

4	3	2,898328691
3	2	2,436629526
2	1	1,974930362
3	2	2,436629526
2	2	1,974930362
4	3	2,898328691
2	2	1,974930362
2	2	1,974930362
3	3	2,436629526
2	2	1,974930362
2	2	1,974930362
2	2	1,974930362
4	3	2,898328691
3	2	2,436629526
2	2	1,974930362
3	3	2,436629526
2	2	1,974930362
4	3	2,898328691
4	2	2,898328691
3	3	2,436629526
1	2	1,513231198
2	2	1,974930362
2	2	1,974930362
2	2	1,974930362
3	3	2,436629526

Tab. 4.6 Základní údaje potřebné k výpočtům (celková spokojenost a spokojenost se spravedlností odměňování)

Byla zjištěna tato lineární funkce:

$$y = 0,4617x + 1,0515$$

#### **Získané hodnoty**

$$s_y^2 = 0,6175$$

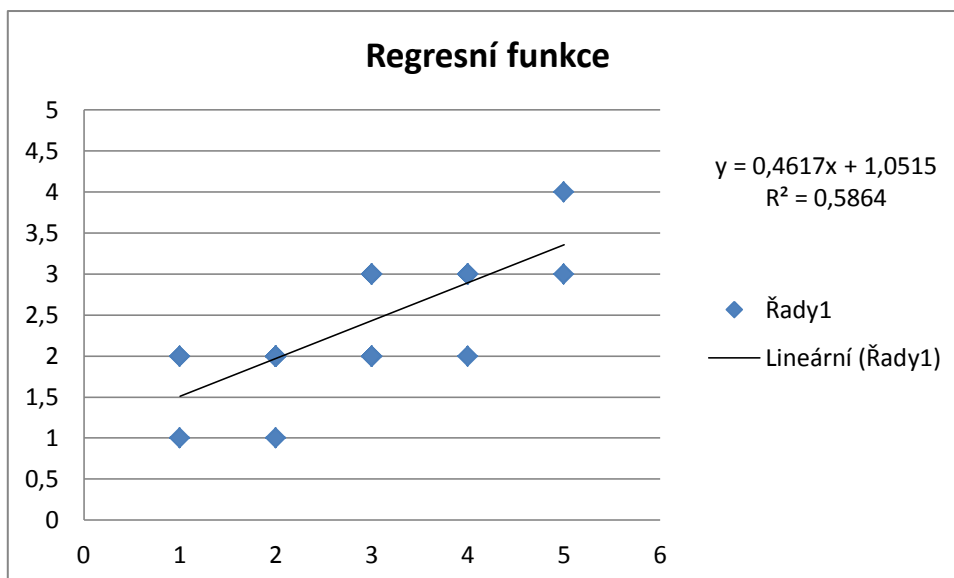
$$s_y^2 = 0,4729$$

$$I = 0,7658$$

$$I^2 = 0,5864$$

Vypočtené hodnoty a zároveň také grafické zobrazení ukazuje závislost mezi proměnnou  $x$  a proměnnou  $y$ . V grafu 4.17 jsou body rozloženy poměrně blízko přímky,

z čehož lze usuzovat závislost mezi celkovou spokojeností a spokojeností se spravedlností odměňování.



Graf 4.19 Regresní funkce (celková spokojenost a spokojenost se spravedlností odměňování)

Pomocí statistických výpočtů bylo zjištěno, že z vybraných pěti faktorů pracovní spokojenosti, které zaměstnanci považují za nejdůležitější byl nejvíce na celkové spokojenosti ve společnosti závislý faktor spokojenosti s ohodnocením a oceněním vykonané práce, kde vyšel index determinace 0,6931. Jako další faktor závislý na celkové spokojenosti ve firmě ReSpol s.r.o. je spokojenost se spravedlností odměňování, kde výsledná hodnota indexu determinace vyšla 0,5864. Nejmenší závislost se projevila mezi celkovou spokojeností a spokojeností s komunikací mezi spolupracovníky. Přesto že je dobrá komunikace mezi spolupracovníky důležitá, na celkové spokojenosti ve firmě se příliš neprojevuje. Výsledná hodnota indexu determinace zde vyšla pouze 0,0067, což se velmi blíží hodnotě 0, při které není žádná závislost.

### **4.3 Rozhovor**

Rozhovor měl předem domluvený termín a čas. Před jeho zahájením byl uveden důvod tohoto rozhovoru. Rozhovor trval zhruba 20 minut. Otázky byly předem připravené, jasně a srozumitelně formulované, odpovědi přesně zaznamenané. Rozhovor mi s ochotou poskytl majitel společnosti ReSpol s.r.o. Ing. Jiří Ryž. Cílem rozhovoru bylo zjistit majitelův pohled na spokojenost zaměstnanců v jeho firmě. Rozhovor je slovně vyhodnocen.

#### ***Otázka č. 1: Proč si myslíte, že zaměstnanci pracují ve Vaší firmě?***

Firma poskytuje technické zázemí a odměňování na dobré úrovni. Jako další důvod Ing. Ryž uvedl, že zaměstnance tato práce uspokojuje.

#### ***Otázka č. 2: Jak motivujete své zaměstnance?***

Odměňováním za dobře provedenou práci bez závad a přístup řešení problémů.

#### ***Otázka č. 3: Jaké zaměstnanecké výhody poskytujete svým zaměstnancům?***

Zaměstnancům poskytujeme příplatek na životní připojištění. Dále mají zaměstnanci možnost využití mechanismu, možnost příspěvku na stravu v naší restauraci v hodnotě 20 Kč. Zaměstnancům se neúčtuje doprava na stavbu, mohou si bezplatně vypůjčit automobil na dovolenou, kde pouze doplní pohonné hmoty. Zaměstnancům bývá udělována finanční odměna 5000 Kč v případě životního jubilea a v případě vstupu do manželství. Bývala poskytována také vánoční odměna 5000 Kč, která byla dočasně zrušena kvůli ekonomické situace společnosti.

#### ***Otázka č. 4: Jste ochoten poskytovat také jiné zaměstnanecké výhody? Pokud ano, jaké?***

Firma upřednostňuje individuální přístup, aby bylo každému zaměstnanci pokud možno vyhověno.

#### ***Otázka č. 5: Myslíte si, že mají všichni Vaši zaměstnanci dostatečně odborné a osobnostní předpoklady pro vykonávání své práce?***

Ano, mají. Jelikož jsme partnerem energetické společnosti ČEZ, a.s., jsme kontrolováni, jestli mají všichni zaměstnanci potřebné vzdělání a školení pro výkon své práce.

***Otázka č. 6: Odměňujete své zaměstnance spravedlivě, podle jejich vykonané práce a zásluh?***

Každý zaměstnanec je hodnocen pomocí hodnotící škály svým nadřízeným. Nadřízený uděluje zaměstnancům známky, podle kterých jsou odměňováni. Osobně do odměňování zasahují pouze v případě nedotažených pracovních úkolů nebo naopak velmi dobře odvedené práce a to bez ohledu na to, jak zaměstnance hodnotil jeho přímý nadřízený. Prémie poskytujeme až 140% základní odměny.

***Otázka č. 7: Co děláte pro bezpečnost práce a ochranu zdraví na pracovišti?***

Bezpečností práce a ochranou zdraví na pracovišti se zabývá bezpečnostní technik. Je zaveden systém OHSAS 18001 – 2008, u kterého se dělá každoročně audit.

***Otázka č. 8: Setkal jste se s pracovní nespokojeností u svých zaměstnanců? Pokud ano, jak se to projevovalo?***

Setkal jsem se s nespokojeností v případě, když byla zaměstnancům vyčítána špatně odvedená práce, což nesli špatně. Lidé potom nekomunikují. Aby se tomuto předešlo, bylo zavedeno jednou týdně sezení se zaměstnanci z vybraných úseků, kde se projednají vykonané zakázky a zakázky na následující týden tak, aby se zabránilo případným chybám a nespokojenosti.

***Otázka č. 9: Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve Vaší firmě spokojeni?***

Někteří zaměstnanci nebudou spokojeni nikdy. Převážná část je spokojena, jestli průměrně nebo nadprůměrně nevím, ale chtějí u nás pracovat.

## **5. Návrhy a doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců**

Tato kapitola obsahuje návrhy a doporučení, které vyplývají z výsledků výzkumu respondentů společnosti ReSpol s.r.o. Jsou uvedeny návrhy a doporučení týkající se faktorů, u kterých byla zjištěna nejnižší celková spokojenost. Následují návrhy, které by mohly dále zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a zároveň zlepšit celkové působení firmy.

Je vhodné poznamenat klady společnosti a faktory pracovní spokojenosti, se kterými jsou zaměstnanci společnosti ReSpol s.r.o. spokojeni a není tedy za potřebí se na ně více zaměřovat a navrhovat vylepšení. Jde především o následující faktory:

- délka pracovní doby,
- možnost vzdělávání se v oboru a srozumitelnost školení,
- náplň vykonávané práce,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- finanční ohodnocení vykonané práce.

### **5.1 Doporučení k faktorům s nejmenší spokojeností**

Doporučení jsou vypracována k faktorům, jejichž průměrná hodnota odpovědí je větší než 2,5. Jedná se o tyto faktory:

- možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici,
- možnost realizovat vlastní nápady při řešení úkolů,
- organizace práce na pracovišti,
- styl vedení přímého nadřízeného,
- nefinanční ohodnocení vykonané práce (benefity),
- spravedlnost odměňování.

#### **Možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici**

V tomto případě lze doporučit následující. Jelikož vytváření nové pracovní funkce v případě její nepotřebnosti je neúčelné, je možné doporučit v případě uvolnění pracovního místa z důvodu odchodu pracovníka, nepřijímat na uvolněné místo nového zaměstnance, ale obsadit ho schopným pracovníkem z řad stávajících zaměstnanců.

Také je vhodné vytvořit plán nástupnictví, pomocí kterého by se identifikovali výkonní zaměstnanci a možní nástupci pro určitou pozici připraveni převzít ji nyní či v horizontu následujících dvou let. Nejdříve je potřeba identifikovat klíčové pozice, pro které

se vytvoří databáze vhodných následníků. Jakmile jsou identifikovány klíčové pozice, je potřeba identifikovat dovednosti a kompetence pro každou pracovní pozici. Poté se sestaví nástupnický plán, jehož cílem je nalézt talentované zaměstnance, kteří mají potenciál k tomu, aby mohli převzít větší odpovědnost a poskytnout zaměstnancům s vysokým potenciálem možnost rozvoje. Tento plán by měl obsahovat jména potenciálních nástupců na danou pozici, jejich věk a aktuální pozici. Aby bylo možné nalézt vhodné potenciální nástupce, je potřeba provádět pravidelné hodnocení zaměstnanců. Hodnotit by se měl jejich pracovní výkon, jejich dovednosti a znalosti, chuť a motivace k práci a touha po kariérním postupu. V případě efektivně vytvořeného plánu nástupnictví se nemůže stát, že v případě náhle uvolněného klíčového pracovního místa nebude firma schopná místo okamžitě obsadit.

### **Možnost realizovat vlastní nápady při řešení úkolů**

Pomocí dotazníku bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci nespokojeni s možností realizovat své nápady při řešení pracovních úkolů. Z hlediska profesního zařazení tuto nespokojenost nejvíce pociťují elektromontéři a zedníci. Každý zaměstnanec při své práci získává nové poznatky a zkušenosti, které by rád dále rozšiřoval. To však není možné, pokud mu tato možnost není poskytována. Proto se toto doporučení týká zejména přímých nadřízených těchto pracovníků. Návrhem k řešení této situace je delegování pravomoci a zároveň i odpovědnosti od nadřízeného, který má právo delegovat na podřízeného zaměstnance. Delegování podporuje samostatnost zaměstnanců, rozvíjí jejich zodpovědnost, profesionální růst, sebeuspokojení. Zároveň může mít pro zaměstnance významnou motivační hodnotu a zvýšit tím zájem o práci.

### **Organizace práce na pracovišti**

Správná organizace práce zabezpečuje plánovité a efektivní využívání pracovních sil. V opačném případě se snižuje produktivita práce a vznikají ztráty pracovního času. Jelikož je organizace práce jedním z nejhůře hodnocených faktorů a zaměstnanci na ni také upozorňovali ve svých připomínkách, je nutné se na ni zaměřit.

Za správné doporučení lze pokládat zlepšení plánování, které by mělo být cyklické, a po skončení sledovaného období by měla nastat jeho analýza. Také by bylo vhodné třídění pracovních úkolů podle jejich důležitosti. Nejjednodušší a přitom účinnou metodou je metoda ABC. Tato metoda spočívá v odstupňování plánovaných úkolů podle důležitosti a jejich plnění v určitém časovém sledu. Písmeno A představuje položky důležitosti nejvyšší,



písmenem B jsou označeny položky střední důležitosti a písmenem C položky s důležitostí nejnižší. Práce zařazená pod písmeno A by tedy měla mít nejmenší časovou lhůtu pro její splnění, neboť ty nejdůležitější úkoly většinou nejvíce spěchají. Tuto metodu lze kombinovat s Paretovou analýzou, která je založena na principu, že 80% úsilí odpovídá 20% výsledkům, zároveň však 20% úsilí odpovídá 80% výsledkům. Je vhodné se zaměřit právě na ty pracovní úkoly, které jsou nejziskovější. Dále je důležité vhodně rozdělit práci mezi pracovníky a to spravedlivě mezi všechny zaměstnance. Správně rozdělená práce má za následek růst úrovně produktivity práce.

Další způsob, jak zlepšit ve firmě organizaci a vytvořit správné pracovní podmínky je zavedení metody 5S. Tato metoda pochází z Japonska a vychází ze základního principu minimalizace úsilí při pracovních činnostech na pracovišti. Cílem této metody je zlepšit ve firmě pracovní prostředí a kvalitu. Název metody 5S znamená počáteční písmena japonských slov:

- Seiri – úklid, oddělit potřebné a nepotřebné věci,
- Seiton – pořádek, uložit každý předmět na své místo a zvýšit přehlednost a funkčnost,
- Seiso – čištění, dodržování pořádku na pracovišti,
- Seiketsu – standardizace, neustálé a opakované zlepšování organizace práce,
- Shitsuke – disciplína, udržet pořádek na pracovišti.

Zavedení metody 5S ve firmě by znamenalo realizovat následujících 5 kroků.

#### *První krok zavedení 5S*

První krok zavedení této metody se zakládá na vytřídění nepotřebných a nepoužívaných věcí. Nejdříve by se měla provést inventura, aby byl zjištěn skutečný stav nářadí a pracovních pomůcek. Tyto pomůcky by pak měly být rozděleny na nezbytně nutné a málo potřebné. Na pracovišti by měli zůstat pouze často používané věci (např. materiál, pomůcky, nářadí) a všechny ostatní věci, které nejsou pravidelně používány, by se měli přesunout do skladu.

#### *Druhý krok zavedení 5S*

Druhý krok zahrnuje setřídění a umístění potřebných a používaných pomůcek tak, aby mohly být jednoduše a rychle použity. Vhodné je použít viditelně značené šuplíky ve stole,

skříně či pořadače. Je důležité, aby každá věc měla své místo, na které bude opětovně ukládána.

#### *Třetí krok zavedení 5S*

V tomto kroku je důležité nepolevit v předchozích dvou krocích, neustále dodržovat zavedené uspořádání věcí a nevyužít volných ploch k odkládání předmětů. Je vhodné také dbát na čistotu pracoviště a používaných nástrojů.

#### *Čtvrtý krok zavedení 5S*

V této fázi je důležité stanovit standardy, podle kterých se budou zaměstnanci řídit. Měly by obsahovat současný ideální stav a být viditelně umístěny. V případě zjištění odchylky od standardu je třeba zjistit příčinu této odchylky a hledat řešení pro její odstranění. Mělo by docházet k neustálým a opakovaným zlepšováním organizace práce.

#### *Pátý krok zavedení 5S*

Posledním krokem je disciplína. Každý zaměstnanec by měl dbát na to, aby se pořádek na pracovišti udržel. Je nutné dodržovat vytvořené standardy, pravidelně čistit pracovní nástroje a uklízet pracoviště. Je vhodné provádět pravidelné kontroly, při kterých se zjistí současný stav, odhalí se nedostatky a zjistí se, zda byly odstraněny nedostatky zjištěné předešlou kontrolou.

### **Styl vedení přímého nadřízeného**

Nespokojenost zaměstnanců byla zjištěna také u stylu vedení přímého nadřízeného. Zde lze doporučit změnu stylu vedení. Vedoucí pracovník by měl zaujmout demokratický styl vedení a zlepšit komunikaci mezi ním a jeho podřízenými zaměstnanci. Určité zlepšení by zajisté přineslo již výše zmiňované delegování.

Dalším doporučením je koučování vedoucího pracovníka, pomocí něhož by vedoucí pracovník našel nové možnosti vedení lidí, získal odvahu čelit výzvám a měnil zaběhané stereotypy a zlepšil jednání s kolegy a podřízenými. Jelikož se nespokojenost s vedením přímého nadřízeného týká tří lidí, kteří tuto funkci vykonávají, je vhodné nejdříve zjistit, se kterým vedoucím pracovníkem či jeho stylem vedení jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni. To lze zjistit dotazníkovým šetřením, ze kterého by bylo možné zjistit, pod kterého nadřízeného zaměstnanci patří. Koučování by se týkalo vedoucího pracovníka, u kterého by

byla zjištěna nejmenší spokojenost s jeho stylem vedení. Koučování se zaměřuje na rozvoj způsobilostí koučovaného, na odhalení, aktivizaci a využití jeho rezerv a jeho silných stránek. Koučování je tedy jakési řízení či vedení lidí předem stanoveným směrem. Kouč reflektuje jednotlivé kroky klienta na cestě k žádoucí změně. Koučování by probíhalo v následujících krocích:

- navázání vztahu s koučem pro vzájemnou důvěru v další komunikaci,
- definování cíle, kterého má být dosaženo, v tomto případě by bylo cílem změnit styl vedení a zlepšit vztahy s podřízenými,
- koučovaný pod vedením kouče nalézá, vybírá a následně realizuje pro sebe nejvhodnější způsob k dosažení stanoveného cíle,
- kouč zhodnotí pokrok v dosahování stanoveného cíle, koučovaný dostává zpětnou vazbu a navrhuje další postup,
- při dosažení cíle je zhodnocen požadovaný stav.

Pro nejefektivnější výsledky koučování je vhodné alespoň pět schůzek s koučem. Koučování provádí poradenské firmy, mezi které patří např. Škola manažerského rozvoje s.r.o. se sídlem v Ostravě. Náklady vynaložené na koučování prováděné touto firmou by vyšly na 6050 Kč bez DPH. Za první seznamovací setkání si společnost účtuje 550 Kč bez DPH. Cena za každou další 60 minutovou koučovací schůzku je 1100 Kč bez DPH. Koučování také provádí Bc. Martina Martušková z Ostravy. Koučování prováděné Bc. Martuškovou by společnost ReSpol s.r.o. vyšlo na 4000 Kč. Tato cena zahrnuje první 30 minutovou schůzku zdarma a následných pět 60 minutových sezení. Náklady vynaložené na koučování vedoucího pracovníka by se jistě firmě vrátily formou efektivnější spolupráce vedoucího zaměstnance s jeho podřízenými a tím i lepších pracovních výkonů zaměstnanců.

### **Nefinanční ohodnocení vykonané práce (benefity)**

Nespokojenost zaměstnanců se projevila také v případě poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce atraktivní je pro zaměstnance možnost zapůjčení techniky, pouze za doplnění pohonných hmot. Mohou si tedy z firmy vypůjčit od pracovních pomůcek až po těžkou techniku. Tuto možnost využívají všichni zaměstnanci. Nejméně atraktivní se zaměstnancům jeví příspěvek na stravu. Tento příspěvek činí 20 Kč a vztahuje se pouze na firemní restauraci v Novém Dvoře. Cena obědového menu však v této restauraci přesahuje 80 Kč, proto i přes poskytovaný příspěvek na stravu využívá tuto možnost velmi málo zaměstnanců.

Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se, které zaměstnanecké výhody by ve své práci uvítali. Názory zde byly rozdílné, což mohlo být z důvodu rozdílných věkových, sociálně či zájmově jinak orientovaných pracovníků. Přesahoval však zájem o stravenky, proto jako vhodné doporučení se jeví zavedení stravovacích poukázek. Stravovací poukázky slouží k úhradě teplého jídla nebo potravin. Patří mezi nejoblíbenější zaměstnanecké benefity, motivují zaměstnance a zároveň šetří náklady zaměstnavatele. Pro realizaci tohoto projektu byla vybrána společnost Le Chèque Déjeuner, s.r.o., která se zabývá motivačními programy pro firmy a zaměstnance. Stravenky byly vybrány v nominální hodnotě 100 Kč, jelikož tato hodnota je ideální pro daňové odpočty pro rok 2013. Kolik by zaměstnavatel ušetřil na daních je uvedeno v následující tabulce 5.1, kde je jako příklad uvedena hrubá měsíční mzda jednoho zaměstnance 26 000 Kč. Výpočet je sestaven pomocí kalkulačky z internetových stránek firmy Le Chèque Déjeuner, s.r.o.

Úspora pro zaměstnavatele	Příspěvek do mzdy	Se stravenkami
Hrubá mzda zaměstnance	26 000 Kč	26 000 Kč
Zvýšení mzdy místo stravenek	1 155 Kč	-
Příspěvek na stravenky	-	1 155 Kč
Hrubá mzda po zvýšení	27 155 Kč	-
Pojistné 34%	9 233 Kč	8 840 Kč
Celkové náklady na zaměstnance	36 388 Kč	35 955 Kč
Úspora nákladů na jednoho zaměstnance za měsíc		393 Kč
Úspora nákladů na jednoho zaměstnance za rok		4 716 Kč

Tab. 5.1 Úspora s jídelními kupony

V případě, že by zaměstnavatel zavedl stravenky místo zvýšení mzdy, by ročně na jednoho zaměstnance pobírajícího hrubou měsíční mzdu ve výši 26 000 Kč ušetřil 4 716 Kč.

Návrhy zaměstnanců na další benefity byly rozdílné, z toho důvodu je dalším doporučením zavedení volnočasových poukázek od stejné firmy Le Chèque Déjeuner, s.r.o. Byla vybrána volnočasová poukázka Unišek, která slouží jako příspěvek na sport, kulturu, vzdělání, zdravotní péči a wellness pobyt. Zaměstnanci tak budou mít možnost vybrat si právě

tu aktivitu, která ho nejvíce potěší. Také pomocí volnočasových poukázek by zaměstnavatel ušetřil na odvodech na pojistném. Zároveň by se zaměstnancům navýšil reálný příjem, zvýšila se jejich motivace a loajalita k firmě, zvýšila se prestiž zaměstnavatele a spokojenost zaměstnanců.

### **Spravedlnost odměňování**

Zaměstnanci projeví poměrně velkou nespokojenost se spravedlností odměňování pracovních výkonů. Zvýšit spokojenost se spravedlivostí odměňování je obtížný problém a to především z důvodu, že zaměstnanci, pokud si to sami mezi sebou nesdělí, neznají přesnou výši mezd ostatních zaměstnanců. Jedná se tedy pouze o dohady a nespokojenost se spravedlností odměňování nemusí být opodstatněná.

Negativní výsledek však může být zapříčiněn nedostatečnou informovaností všech pracovníků ohledně kritérií, na jejichž základě jsou odměňováni. Jako vhodné doporučení se jeví pravidelná informovanost zaměstnanců a objasnění kritérií odměňování. Zaměstnancům je základní mzda zvyšována o osobní odměny a prémie za odvedenou práci, proto by jim mělo být srozumitelně vysvětleno, za co kterou odměnu obdrželi. Pokud by zaměstnanci byli dostatečně informováni o způsobu odměňování, mohlo by je to motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu, aby získali vyšší prémie za odvedenou práci, což by zvýšilo jejich celkový výdělek.

## **5.2 Doporučení v dalších oblastech**

### **Informace z nápadů a připomínek**

Zaměstnanci měli možnost napsat své vlastní nápady a připomínky ke své práci. Někteří zaměstnanci tuto možnost využili. Tito zaměstnanci by ve firmě ReSpol s.r.o. uvítali novou pracovní funkci skladníka, která doposud ve firmě není. Člověk zastupující nové pracovní místo skladníka by zajistil přehlednost a uspořádanost skladu, příjem a výdej materiálu čímž by zkrátil časové prodlevy ostatních zaměstnanců strávené touto činností.

Další připomínka byla k pracovní době, která se zaměstnancům liší v letním a zimním období. Zatímco v letním čase chodí zaměstnanci do práce na 6:00 hodin a končí v 14:30, v zimním čase se jim pracovní doba posouvá o půl hodiny, tedy od 6:00 do 15:00 hodin. Toto posunutí pracovní doby je opodstatňováno tím, že pracovníci k výkonu své práce potřebují denní světlo. Avšak z důvodu, že pracovníci nevykonávají svou práci v místě společnosti, ale za svou práci dojíždějí, v době příjezdu na místo výkonu práce již světlo většinou je. S tímto

posunutím pracovní doby tedy zaměstnanci nejsou spokojeni, proto je doporučeno zanechat pracovní dobu stejnou po celý rok a to od 6:00 do 14:30 hodin. Tyto návrhy by zajistě zvýšily pracovní spokojenost zaměstnanců.

Připomínka dalšího zaměstnance byla, že by se firma měla zabývat výhradně tím, co je jejím zaměřením. Doporučení pro tuto skutečnost je využívání outsourcingu. V tomto případě by firma vyčlenila různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěřila je jiné společnosti, specializované na příslušnou činnost. To by vedlo k soustředění na hlavní činnost společnosti a zároveň ke snížení nákladů.

Mezi dalšími připomínkami byla lepší organizace práce a lepší rozdělení pracovních úkolů, pro něž byly doporučení navrženy výše.

### **Další doporučení**

Jako další doporučení by bylo vhodné navrhnout zavedení odměn za návrhy zaměstnanců. Je to jedna z dalších možností jak motivovat zaměstnance a zároveň získat pro firmu nespočet dobrých nápadů, které by vedly k lepším výsledkům. Každý zaměstnanec se nejlépe orientuje ve své práci, kterou vykonává a ví proto, jak by se práce dala zlepšit či zefektivnit. Vidí hlavní problémy, které práci brzdí nebo znemožňují a může na ně znát řešení, na které by vedení společnosti nemuselo přijít. Nápady, které usnadní a zkvalitní práci, nápady, které firmě ušetří či přinesou peníze či nápady, které se jakýmkoliv dobrým způsobem projeví v konečných výsledcích, by měly být odměňovány.

## 6. Závěr

Diplomová práce je zaměřena na lidské zdroje společnosti ReSpol s.r.o., konkrétně na spokojenost zaměstnanců v této společnosti. Hlavním cílem této práce bylo nalézt reálné návrhy a doporučení, které by zvýšily pracovní spokojenost zaměstnanců. Je důležité se pracovní spokojenosti věnovat, neboť ovlivňuje výkony zaměstnanců a ochotu k plnění pracovních úkolů. Je vhodné mít spokojené a vyrovnané zaměstnance, protože právě zaměstnanci jsou základ, jak dosáhnout stanovených cílů společnosti.

Diplomová práce je členěna do dvou částí, na teoreticko-metodickou a praktickou část. Teoretická část diplomové práce je věnována řízení lidských zdrojů, kde je uvedena definice, strategie, plánování a politika řízení lidských zdrojů. Dále je pozornost věnována psychologické smlouvě a jejímu významu. Kromě toho je teoretická část zaměřována na pracovní spokojenost, kde jsou uvedené její různé definice a vztahy, teorie pracovní spokojenosti, faktory pracovní spokojenosti, důsledky pracovní (ne)spokojenosti a také metody vhodné pro její zkoumání. Na závěr teoretické části je popsána metodika použitá při zpracování praktické části.

Praktická část diplomové práce představuje společnost ReSpol s.r.o., ve které bylo provedeno šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců. Jsou uvedené základní informace o společnosti a předmět jejího podnikání. V této části je dále provedena analýza spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Získané data byly zpracovány a interpretovány pomocí přehledných tabulek a grafů. Také byl proveden rozhovor s majitelem společnosti, aby byl zjištěn jeho pohled na spokojenost zaměstnanců v jeho firmě. V poslední části práce jsou návrhy a doporučení, které by mohly vést k optimalizaci pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti ReSpol s.r.o. Doporučení byla navržena pro aspekty práce, u kterých se projevila nižší míra spokojenosti zaměstnanců. Návrhy se týkaly doporučení ke zvýšení spokojenosti s možností profesního růstu a postupu, ke zvýšení spokojenosti s možností realizace vlastních nápadů při řešení úkolů, ke zlepšení spokojenosti s organizací práce, ke zvýšení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného, zvýšení spokojenosti s nefinančním ohodnocením vykonané práce a spravedlivostí odměňování. Další návrhy byly zaměřené na připomínky zaměstnanců a další doporučení, které by mohly vést ke zvýšení pracovní spokojenosti ve společnosti. Tímto byl splněn cíl této diplomové práce.

## Seznam literatury

### Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARNOLD, John et al. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [5] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, a.s., 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, BLÁHA, Jiří a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.
- [7] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽŠKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Editio, s.r.o., 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [11] MUCHINSKY, Paul M. *Psychology applied to work*. 4. vyd. Pacific Grove: Brooks/Cole, 1993. 584 s. ISBN 0-534-16620-2.
- [12] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [13] PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- [14] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [15] PROVAZNÍK, Vladimír et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0470-6.



- [16] ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

### **Elektronické zdroje**

- [17] JUDGE, Timothy a. a Ryan KLINGER. *Job Satisfaction* [online]. Dostupné z: <http://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf>

### **Ostatní zdroje**

- [18] Interní materiály společnosti ReSpol s.r.o.  
[19] Internetové stránky společnosti ReSpol s.r.o.

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
AP	administrativní pracovník
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků
č.	číslo
ČR	Česká republika
EM	elektromontér
EMS	Environmental Management System
Ing.	Inženýr
Kč	koruna česká
kV	kiloVolt
např.	například
NN	nízké napětí
obr.	obrázek
QMS	Quality Management System
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
T	technik
Tab.	tabulka
VN	vysoké napětí
Z	zedník

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne. 26. 4. 2013

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    Dotazník

Příloha č. 2    Rozhovor

## Příloha č. 1

### Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci společnosti ReSpol s.r.o.,

jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, týkajícího se Vaší spokojenosti v práci. Dotazník je zcela anonymní a jeho údaje poslouží ke zpracování mé diplomové práce a k návrhům ke zlepšení pracovních podmínek.

Děkuji za Váš čas, který budete věnovat vyplnění dotazníku.

Bc. Alena Janáková

#### Oddíl I.

**Označte prosím křížkem vhodnou odpověď.**

##### 1. Pohlaví:

muž	
žena	

##### 2. Věk:

do 20 let	
20 – 35 let	
36 – 50 let	
nad 50 let	

##### 3. Délka odpracovaných let ve společnosti ReSpol s.r.o.:

do 1 roku	
od 1 do 3 let	
od 3 do 5 let	
více než 10 let	
více než 15 let	

##### 4. Profesní zařazení:

elektromontér	
technik	
zedník	
administrativní pracovník	

## Oddíl II.

Na stupnici 1 – 5 označte, prosím, číslici podle toho, jak jste spokojen/a:

1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a

	Jsem spokojen/a:	Hodnotící škála				
	<b>Oblast týkající se Vaší práce</b>					
5.	s pracovním zařazením, pozicí ve firmě	1	2	3	4	5
6.	s náplní vykonávané práce	1	2	3	4	5
7.	s možností profesního růstu a postupu na vyšší pozici	1	2	3	4	5
8.	s možností realizovat vlastní nápady při řešení úkolů	1	2	3	4	5
9.	se svými odbornými a osobnostními předpoklady pro výkon své práce	1	2	3	4	5
	<b>Oblast týkající se pracovních podmínek</b>					
10.	s pracovními podmínkami na pracovišti (čistota, osvětlení, hluchnost, apod.)	1	2	3	4	5
11.	s vybavením pracoviště (pracovní pomůcky, materiál, apod.)	1	2	3	4	5
12.	s organizací práce na pracovišti	1	2	3	4	5
13.	s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti	1	2	3	4	5
14.	s délkou pracovní doby	1	2	3	4	5
	<b>Oblast týkající se interpersonálních vztahů</b>					
15.	se vztahy mezi spolupracovníky	1	2	3	4	5
16.	se vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5
17.	s komunikací mezi spolupracovníky	1	2	3	4	5
18.	s komunikací s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5
19.	s přístupem Vašeho přímého nadřízeného	1	2	3	4	5
20.	se stylem vedení Vašeho přímého nadřízeného	1	2	3	4	5
	<b>Oblast týkající se péče o zaměstnance</b>					
21.	s možností vzdělávat se v oboru (školení)	1	2	3	4	5
22.	se srozumitelností školení	1	2	3	4	5
	<b>Oblast týkající se hodnocení a odměňování</b>					
23.	s hodnocením a oceněním vykonané práce	1	2	3	4	5
24.	s finančním ohodnocením vykonané práce	1	2	3	4	5
25.	s nefinančním ohodnocením vykonané práce (poskytované benefity)	1	2	3	4	5
26.	se spravedlností odměňování	1	2	3	4	5
27.	<b>celkově ve firmě</b>	1	2	3	4	5

### Oddíl III.

Na stupnici 1 – 5 označte, prosím, číslici podle toho, jak je pro Vás jednotlivá položka důležitá:

1	2	3	4	5
velmi důležitá	spíše důležitá	ani důležitá, ani nedůležitá	spíše nedůležitá	velmi nedůležitá

	Jak je pro Vás důležité:	Hodnotící škála				
Oblast týkající se Vaší práce						
28.	pracovní zařazení, pozice ve firmě	1	2	3	4	5
29.	náplň vykonávané práce	1	2	3	4	5
30.	možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici	1	2	3	4	5
31.	možnost realizovat vlastní nápady při řešení úkolů	1	2	3	4	5
32.	vlastní odborné a osobnostní předpoklady pro výkon své práce	1	2	3	4	5
Oblast týkající se pracovních podmínek						
33.	pracovní podmínky na pracovišti (čistota, osvětlení, hluchnost, apod.)	1	2	3	4	5
34.	vybavení pracoviště (pracovní pomůcky, materiál, apod.)	1	2	3	4	5
35.	organizace práce na pracovišti	1	2	3	4	5
36.	bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti	1	2	3	4	5
37.	délka pracovní doby	1	2	3	4	5
Oblast týkající se interpersonálních vztahů						
38.	vztahy mezi spolupracovníky	1	2	3	4	5
39.	vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5
40.	komunikace mezi spolupracovníky	1	2	3	4	5
41.	komunikace s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5
42.	přístup Vašeho přímého nadřízeného	1	2	3	4	5
43.	styl vedení Vašeho přímého nadřízeného	1	2	3	4	5
Oblast týkající se péče o zaměstnance						
44.	možnost vzdělávat se v oboru (školení)	1	2	3	4	5
45.	srozumitelnost školení	1	2	3	4	5
Oblast týkající se hodnocení a odměňování						
46.	hodnocení a ocenění vykonané práce	1	2	3	4	5
47.	finanční ohodnocení vykonané práce	1	2	3	4	5
48.	nefinanční ohodnocení vykonané práce (poskytované benefity)	1	2	3	4	5
49.	spravedlnost odměňování	1	2	3	4	5
50.	celková spokojenost ve firmě	1	2	3	4	5

#### Oddíl IV.

V následující tabulce označte, prosím, atraktivnost zaměstnaneckých výhod, které využíváte na stupnici 0 – 5:

1	2	3	4	5	0
velmi atraktivní	spíše atraktivní	ani atraktivní, ani neatraktivní	spíše neatraktivní	velmi neatraktivní	netýká se mne

51.	mobilní telefon k osobním účelům	1	2	3	4	5	0
52.	služební automobil k osobním účelům	1	2	3	4	5	0
53.	zdravotní preventivní péče (prohlídky)	1	2	3	4	5	0
54.	poskytování nápojů na pracovišti (čaj, káva)	1	2	3	4	5	0
55.	poskytování možnosti vzdělávání (školení)	1	2	3	4	5	0
56.	poskytování možnosti zapůjčení techniky	1	2	3	4	5	0
57.	poskytování příspěvku na stravu	1	2	3	4	5	0

58. V následující tabulce označte, prosím, křížkem 1 – 3 zaměstnaneckých výhod, které byste ve své práci uvítali:

mobilní telefon k osobním účelům	
stravenky	
příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	
příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	
příspěvek na sport a relaxaci	
služební automobil k osobním účelům	
5 týdnů dovolené	
třináctý plat	
odměna při významném pracovním a životním výročí	
jiné (uveďte).....	



## Oddíl V.

**59. V následující tabulce označte, prosím, křížkem 1 – 3 důvody, proč pracujete ve společnosti ReSpol, s.r.o.:**

zajímavá práce	
pracovní doba	
atmosféra na pracovišti	
vztahy s nadřízeným	
platové ohodnocení	
zaměstnanecké výhody	
jiné (uveďte).....	

**60. Představte si, že byste se měli rozhodnout, že opustíte ReSpol, s.r.o. a nechali se zaměstnat u jiné společnosti. Označte, prosím, křížkem 1 – 3 důvody, proč byste odešli:**

nedostatek osobních a odborných předpokladů pro vykonávanou práci	
nedostatečné možnosti pro kariérový postup	
špatná atmosféra na pracovišti	
špatná spolupráce v týmu	
špatné vztahy s nadřízeným	
nedostupnost potřebných informací	
špatná organizace práce	
nedostatečná úroveň pracovního prostředí	
nespokojenost s ohodnocením vykonávané práce (pochvala, uznání)	
nespokojenost se mzdovým ohodnocením	
nespokojenost s poskytovanými výhodami	
osobní důvody (rodinné, zdravotní)	
jiné (uveďte) .....	

## Oddíl VI.

**61. Zde, prosím, vypište Vaše případné nápady na zlepšení a připomínky k práci ve společnosti:**

---

---

## **Příloha č. 2**

- 1. Proč si myslíte, že zaměstnanci pracují ve Vaší firmě?**
- 2. Jak motivujete své zaměstnance?**
- 3. Jaké zaměstnanecké výhody poskytujete svým zaměstnancům?**
- 4. Jste ochoten poskytovat také jiné zaměstnanecké výhody? Pokud ano, jaké?**
- 5. Myslíte si, že mají všichni Vaši zaměstnanci dostatečné odborné a osobnostní předpoklady pro vykonávání své práce?**
- 6. Odměňujete své zaměstnance spravedlivě, podle jejich vykonané práce a zásluh?**
- 7. Co děláte pro bezpečnost práce a ochranu zdraví na pracovišti?**
- 8. Setkal jste se s pracovní nespokojeností u svých zaměstnanců? Pokud ano, jak se to projevovalo?**
- 9. Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve Vaší firmě spokojeni?**